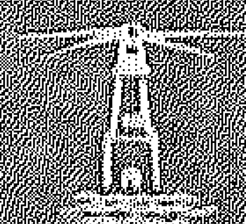
مارڤن شو

ديناميات الجماعة

دراسة سلوك الجماعات الصغيرة

ترجمة

دكتور مصري حنورة   دكتور محيى الدين أحمد حسين



دار المعارف

مارفن شو

ديناميات الجماعة

دراسة سلوك الجماعات الصغيرة

ترجمة

دكتور مصــــرى حنـــورة
قسم علم النفس – جامعة المنيا

دكتور محيى الدين أحمد حسين
قسم علم النفس – جامعة القاهرة

الطبعة الثانيـة
١٩٩٦



دار المعارف

الناشر : دار المعارف - ١١١٩ كورنيش النيل - القاهرة - ج . م . ع .

أجزاء الكتاب :

الجزء الأول : مقدمة

- الفصل الأول : طبيعة الجماعات الصغيرة
- الفصل الثانى : مناح فى دراسة الجماعات

الجزء الثانى : أصول الجماعات

- الفصل الثالث : الأفراد والجماعات
- الفصل الرابع : تكون الجماعات وارتقاؤها

الجزء الثالث : عملية التفاعل

- الفصل الخامس : البيئة الفيزيقية للجماعات
- الفصل السادس : البيئة الشخصية للجماعات
- الفصل السابع : البيئة الاجتماعية : تكوين الجماعة
- الفصل الثامن : البيئة الاجتماعية : بنية الجماعة
- الفصل التاسع : بيئة العمل

الجزء الرابع : الجماعات فى العمل

- الفصل العاشر : الجماعات الخبرية
- الفصل الحادى عشر : جماعات الأطفال

الجزء الخامس : خاتمة

- الفصل الثانى عشر : أفكار ومشكلات وتطلعات

هذه ترجمة لكتاب مارفن شو المعنون :

Marvin E. Shaw, Group Dynamics, The Psychology of Small Group Behavior, New Delhi : TATA Mcgraw - Hill Publishing Company LTD (2 nd. edition), 1977

وقد قام بترجمة الفصول : الأول والثانى والثالث والرابع والخامس والعاشر
الدكتور محيى الدين أحمد حسين ،

وقام بترجمة الفصول : السادس والسابع والثامن والتاسع والحادى عشر والثانى عشر
الدكتور مصرى حنورة .

تصدير طبعة الترجمة الأولى

علم ديناميات الجماعة على خريطة العلوم الاجتماعية

علم النفس الاجتماعي بين علم النفس وعلم الاجتماع :

يذكر أولبريشت وزملاؤه (1980 P.6) أن علم النفس الاجتماعى بدأ مع بداية القرن العشرين بصدور كتابين عنه فى نفس العام (١٩٠٨) أحدهما لعالم اجتماع هو ادوارد روس والآخر لعالم نفس هو ويليام ماكدوجال(*) .

ومنذ ذلك التاريخ وعلم النفس الاجتماعى يمضى على ساقين ، إحداهما تمتد فى أرض التخصصات السوسيولوجية والأخرى تمتد فى قلب التخصصات السيكولوجية . أو بايجاز يمكن القول ، كما يقرر أولبريشت وزملاؤه (Ibid) أن المتخصص فى علم النفس الاجتماعى حين يكون تعليمه الأساسى هو علم الاجتماع فإن توجهه النظرى واهتماماته الإمبيريقية وتطبيقاته العملية ستكون فى الغالب منتمية إلى تلك الواجهة ، واجهة القطب السوسيولوجى . أما من يكون الأساس فى اهتماماته الدراسية الأساسية هو علم النفس فإن منحاه سوف يرتبط ويتشكل بالشكل السيكولوجى .

عموما ، فإن هناك ما يشير إلى أن ثلثى ما تم تأليفه من كتب فى مجال علم النفس الاجتماعى قد أنجزه متخصصون فى مجال علم النفس ، والباقى كتبه مؤلفون ينتمون إلى مجالات أخرى ، لعل من أبرزها مجال علم الاجتماع (Ibid, P. 6) وبالطبع فإنه من المتوقع أن نلاحظ وجود نوع من التداخل ، أو من المعالجات المتباينة ، بدرجة أو بأخرى ، للموضوعات الواحدة ، إذا ما تناولها باحثون ينتمون إلى توجهات تخصصية مختلفة .

ولكن لماذا هذا النوع من التداخل فى الاختصاصات وما تفرزه من آثار ؟ هل لأن علم النفس الاجتماعى يدرس موضوعات تمثل مجال اهتمام علوم اجتماعية مختلفة أم أن موضوعات علم النفس الاجتماعى تتسم بثراء شديد تعكسه علاقة الفرد بالجماعة وعلاقة الجماعة بالفرد .. ومن ثم يجد المتخصص نفسه وقد استعان بمناظير التخصصات المختلفة وهو ينظر فى موضوع من هذه الموضوعات .

عموما هذا هو الواقع ، ومن الممكن أن يكون السببان المتقدمان مسئولين عن هذا التداخل ، ولكن من ناحية أخرى لسنا فى السياق الحالى مطالبين بتقديم تفسير لأسباب نشأة هذا الواقع ،

(*) هذا لا يعنى عدم وجود كتابات سابقة على هذا التاريخ عالجت بعض موضوعات هذا العلم (لمزيد من التفصيل انظر سويف ، ١٩٧٥) .

ولكننا فحسب نسجل ونرصد حقيقة موجودة خلقها هذا الواقع المشار إليه مؤداها أنه كثيرا ما تقلت حدود التمييز بين بعض التخصصات ومثالنا فى هذا المقام علم النفس الاجتماعى وعلم الاجتماع . فنجد الأول وقد تجاوز بتناوله الاهتمام الأساسى له وهو الفرد ، كما نجد الثانى وقد تحرك على مستوى الفرد ونسى نقطة اهتمامه الأساسية متمثلة فى الظاهرة الاجتماعية فى عمومها . ومن ثم يحدث تداخل غير « مستحب » بين التراث السيكولوجى والتراث السوسيولوجى . ونقول أنه غير « مستحب » لا لأننا لا نرضى أن يقوم التعاون بين العلماء على اختلاف تخصصاتهم ما دام فى تعاونهم معالجة فذة لنقطة الاهتمام ولا لأننا ننكر شمولية الواقع وتركيبه .. فعلى العكس من ذلك نحن نقر بهذا وذاك ، نحن نسلم بشرعية أن يفيد كل تخصص من الآخر ، ونسلم أيضا بشمولية الواقع وتركيبه .. لكن مالا نرضى عنه ونقول أنه غير « مستحب » بل ونقول أنه مرفوض تماما أن يتجاوز صاحب التخصص بسبب أو آخر نقطة قوته ألا وهى تخصصه الدقيق إلى تخصص آخر فيضيع منه هذا وذاك .

هذا عن التداخل بين التوجهات السوسيولوجية والسيكولوجية إبان معالجة موضوعات علم النفس الاجتماعى ، فهل يمكن لنا أن نفترض أن هذا التداخل يمكن أن ينتقل أثره إلى ميدان ديناميات الجماعة .

موضوع ديناميات الجماعة :

لنتفق مبدئيا على أن علم ديناميات الجماعة يهتم بالقوانين التى تحكم حياة الجماعة : نشأتها ونموها والعوامل المؤثرة فيها وما يترتب على هذه الآثار من ضروب سلوك متباينة . أو هو — كما يقرر سلامة وعبد الغفار :

> ذلك الفرع من العلوم الإنسانية الذى يهتم بالدراسة العلمية المنظمة للجماعة وتكوينها ونموها ونشاطها وانتاجها وما يرتبط بها من جوانب أخرى بغية الوصول إلى القوانين العلمية التى تنظم هذه الجوانب ، مؤكدة فى دراستها التفاعل البينى لما سبق من جوانب وعلاقات هذه الجوانب بالعلوم الإنسانية المختلفة والقيمة التطبيقية لما نصل إليه من معلومات فى تحسين عمل الجماعة وما يتبع ذلك من راحة ورخاء للفرد والمجتمع . (سلامة وعبد الغفار ١٩٧٦ ص ٢٦٢) وعلى الرغم من أن هذا التعريف ليس هو التعريف الوحيد لعلم ديناميات الجماعة ، إلا أنه تعريف كاف للوفاء بهدفنا فى الموضع الراهن .

ويكشف هذا التعريف عن أن التركيز هو على الجماعة نشأتها ونموها ووظائفها والعوامل المؤثرة فى كل ذلك . ومن الممكن أن نستخلص أن وظائف الجماعة هى المحور الذى تدور من حوله اهتمامات علم ديناميات الجماعة .

والوظائف أو الأدوار التى يضطلع بدراستها علم ديناميات الجماعة عبارة عن ضروب السلوك المتبادل بين الأفراد ، وحين نحدد مجال دراسة هذا العلم بالوظائف أو الأدوار التى ينهض بها أعضاء الجماعة ، فإننا بذلك لا ندعى أنه تحديد شامل بل القصد هو فقط أن نضع أيدينا على محور اهتمام هذا العلم ... ومن ثم ، إذا اتفقنا على ذلك ، فإننا نستطيع أن نزعم أن هذا التحديد هو الذى يميزه عن أى ميدان آخر ، حيث أننا نكون بذلك قد وقفنا وجها لوجه أمام الخصيصة التى ينفرد بها هذا العلم والتى تجعله فيما يقرر كارترايت وزاندر (١٩٦١) ذا هوية مستقلة على الرغم من أن هذه الهوية مازالت حتى الآن فى طريقها إلى التبلور والاتضاح .

ديناميات الجماعة على خريطة العلوم الاجتماعية :

يكشف التحديد السابق لموضوع ديناميات الجماعة أنها تهتم بالجماعة والجماعة مكونة من أفراد ولكل فرد سلوكه ومن مجموع سلوك الأفراد يأتى فى النهاية مجمل سلوك الجماعة ولكن من ناحية أخرى فإن سلوك الجماعة ليس فحسب هو مجرد حاصل جمع سلوك أفرادها حيث أن الجماعة كجماعة متميزة عن الأفراد ، وسلوكها (كجماعة) متمايز عن سلوك الأفراد فدينامية العلاقة بين الرئيس ومرءوسه ليست مجرد حاصل جمع سلوك الرئيس على انفراد وسلوك المرءوس على انفراد ، فهما معا يسلكان كجماعة متفاعلة ، وجزء من سلوك الرئيس يتحدد بجزء من سلوك المرءوس والعكس صحيح أيضا ، وهذا الاعتماد المتبادل بين سلوك الفردين يجعلنا فى النهاية أمام نوع متميز من السلوك لا يمكن أن يكون هو سلوك أى فرد من أفراد الجماعة ، وليس هو بالتالى مجرد حاصل جمع لسلوك جميع أفراد الجماعة .

وبهذا الشكل فنحن أمام مجال للدراسة ، ليس منتميا بكامله إلى أحد الفروع التى اكتملت هويتها من فروع العلوم الاجتماعية المعروفة ولكنه مما لا شك فيه يحتل موقعا جديدا على خريطة هذه العلوم ، من حيث أنه يهتم بسلوك الفرد داخل الجماعة ، أو بحركة الجماعة وحياتها ..

علم ديناميات الجماعة ، إذن ، ممكن أن يجد مكانا على خريطة العلوم الاجتماعية ، وإذا ما تصورنا أن هذه الخريطة عبارة عن عدة دوائر أو أفلاك ، فلا شك أن ديناميات الجماعة هى أحد الكواكب التى تنتظم فى أحد هذه الأفلاك ، والأفلاك ليست دوائر متضمنة فى دوائر أخرى بل من الممكن القول أنها تشبه الدوائر المتداخلة (أو المتقاطعة) بحيث توجد دائما مساحات مشتركة بين دائرة وأخرى ، وهذه المساحات المشتركة يمكن فى كثير من الأحيان أن تتمايز لتصبح ذات هوية مستقلة . وفى تقديرنا فإن مجال ديناميات الجماعة يحتل مساحة على عدد من الدوائر وإن لم يكن هو نفسه متضمنا بالكامل فى إحدى هذه الدوائر وهى دوائر علوم النفس والاجتماع والاقتصاد والإدارة والسياسة ، وتلك العلوم التى تهتم بالسلوك الإنسانى من وجه أو آخر .

ولكن لما كان علم ديناميات الجماعة يهتم بسلوك الجماعة . فهو من ثم أقرب إلى أن تكون علاقته الأساسية متوجهة نحو علم النفس الاجتماعى ، والذى يستمد بدوره كثيرا من تراثه من تفاعله مع تلك العلوم المشار إليها من قبل (سويف ١٩٦٦ ص ٢١ ، وما بعدها) ، حيث أن مجال دراسة هذا العلم يقع عند مفترق الطرق بين الدراسات النفسية التى تركز انتباهها فى سلوك الفرد بجوانبه المختلفة وبين الدراسات الاجتماعية التى تتجاوز الفرد وتركز انتباهها فى سلوك الجماعات بجوانبه المتعددة ، وهو بهذه الصفة يهتم بإبراز العلاقة المنتظمة بين سلوك الفرد وبين نوع من العوامل أو الملابسات التى يتعرض لها هذا السلوك الفردى .

موقع ديناميات الجماعة على خريطة علم النفس الاجتماعى :

تفرد الكثير من كتب علم النفس الاجتماعى قسما خاصا لديناميات الجماعة باعتبارها أحد أقسام هذا العلم، نلاحظ ذلك لدى لندزى وأرونسون (١٩٦٩) حيث أفردا المجلد الخامس لمعالجة موضوع الجماعة من كافة جوانبه ، والذى يمكن أن نكتشف أنه هو نفسه مجال اهتمام علم ديناميات الجماعة ، كذلك فإن كريتش وكريتشفيلد وبالاشى يخصصون جزء من كتابهم (الفرد فى المجتمع) لديناميات الجماعة (الفقى ١٩٨٤ ص ٢١٣) ، وهو نفس ما نلاحظه فى كثير من كتب علم النفس الاجتماعى التى كتبت باللغة العربية (سلامة وعبد الغفار ، ١٩٧٦ ، جلال ، ١٩٧٧ ، الفقى ١٩٨٤) ، وهذا معناه دون تعقيد أن هؤلاء الباحثين يجمعون أن ديناميات الجماعة هى أحد فروع علم النفس الاجتماعى .

وفى نشرة رابطة علم النفس الأمريكية APA الأخيرة والخاصة بفروع علم النفس المختلفة جاء موضوع ديناميات الجماعة تحت عنوان "Intra and Inter Group Processes" بوصفها عمليات تدخل فى إطار تخصص علم النفس الاجتماعى .

كل ذلك يوضح لنا بما لا يدع مجالا للشك أن علم ديناميات الجماعة هو أحد فروع علم النفس عموما وأحد أقسام علم النفس الاجتماعى المتميزة على سبيل التخصيص .

تميز علم ديناميات الجماعة داخل أسرة علم النفس الاجتماعى :

ربما كان الاستكشاف الموفق الذى قدمه كارترايت وزاندر مما يزيد هذه النقطة وضوحا ، خاصة فى الطبعة الأخيرة لكتابهما ديناميات الجماعة (Cartwright & Zander. 1968. P. 5) حيث يقرر هذان الباحثان أن ديناميات الجماعة هى فرع من فروع المعرفة أو هو ذلك التخصص الذى يهتم بالسلوك الإنسانى والعلاقات الاجتماعية ، ويمكن وضعه داخل مجال العلوم الاجتماعية ، ومن ثم فإنه لا يمكن تعريفه أو تحديده تماما باعتباره فرعا أو قسما فرعيا من أى دائرة فرعية أو تخصص أكاديمى تقليدى ، ومن أجل الوصول إلى فهم أفضل حول كيف أن ديناميات الجماعة تختلف عن المجالات الأخرى المألوفة فعلينا أن نضع فى الاعتبار بعض خصائصها المتميزة من قبيل أن :

١ – أنها تركز على البحوث الإمبيريقية ذات القيمة التنظيرية وهذا التركيز يعطى أهمية كبيرة للتجريب فى مجال الجماعة بدلا مما ساد خلال الحقب السابقة من التركيز على التأملات النظرية والصياغات الفلسفية .

ويقرر كارترايت وزاندر على أن علم ديناميات الجماعة يتميز على ما سبقه من اهتمامات بالجماعة تميز بأنه يركز على الملاحظة الواعية والتكميم والقياس والتجريب ، ولا يعنى هذا قصر الاهتمام على مجال التجريب بل لقد كانت العناية مركزه على كل من التجريب والصياغة النظرية .

٢ – أنها تركز أيضا على ديناميات (التفاعلات) والاعتماد المتبادل بين الظواهر المختلفة . وعلى الرغم من أن عبارة ديناميات الجماعة تحدد الجماعة باعتبارها موضوع الدراسة فإنها تركز أيضا على الانتباه بشكل حاد على أسئلة تختص بديناميات (حياة) الجماعة . فالدارس لديناميات الجماعة لا يقنع بوصف الجماعة أو مكوناتها وخصائصها أو رصد الأحداث الخاصة بها أو الأنماط المختلفة للجماعات ، أو الصور المتعددة لسلوك الجماعة . إنه يريد أن يعرف كيف أن الظواهر التى يلاحظها تعتمد كل منها على الأخرى ، وكيف أن ظاهرة جديدة يمكن أن تتولد من خلق ظروف لم تلاحظ من قبل . وبايجاز فهو يريد أن يكتشف المبادئ العامة المهتمة أساسا بالظروف المعينة التى تنتج آثارا معينة .

٣ – المنحى المتعدد الروافد : ويشير كارترايت وزاندر إلى أن علوم النفس ، الاجتماع والسياسة والاقتصاد قد اهتم كل منها بالجماعة وسلوكها أى بدراسة الظواهر والمتغيرات التى تنتج آثرا من نوع أو آخر فى سلوك الجماعة ومن ثم فإن أى معلومة أو نتيجة تتوصل إليها هذه العلوم ستكون ذات أهمية ولها دلالتها بالنسبة لديناميات الجماعة .

٤ – امكانية تطبيق النتائج فى الممارسة الاجتماعية ، من قبل أى انسان له اهتمامه بتحسين ظروف المجتمع ، (العلاقات المتبادلة داخل الأسرة وعلاقة المدرس بتلاميذه والعائد التحصيلى المأمول من وراء هذه العلاقة ، وعلاقة القائد بجماعته فى ميدان الحرب ... الخ) . فكل هذه الجماعات يمكن أن يتحسن أداؤها أو يسوء نتيجة التغيير الذى يطرأ عن عمد أو بدون عمد على حركة الجماعة ، ومن ثم فإن الاهتمام بدراسة وتطبيق المبادئ التى تحكم حياة الجماعة هو أولا وأخيرا من صميم اختصاص علم ديناميات الجماعة .

وبايجاز فإن كارترايت وزاندر يقترحان أن ديناميات الجماعة يجب أن تعرف بأنها مجال للبحث متخصص فى تنمية المعرفة حول العلاقات المتبادلة . بين أفراد الجماعة وبين الجماعة وغيرها من الجماعات الأخرى ، ويمكن من وجه آخر تعريفها بالملامح الأربعة التالية :

(أ) التركيز على البحث التجريبى ذى القيمة النظرية .

(ب) اهتمام بالديناميات (التفاعلات) والاعتماد المتبادل بين الظواهر .

(جـ) الاستفادة الشاملة من جميع العلوم الاجتماعية .

(د) قابلية نتائجها للتطبيق من أجل تحسين أداء الجماعات وأثر ذلك على الأفراد والمجتمعات .

وديناميات الجماعة من ثم لا تنحاز أو تنتمى إلى أى أيديولوجية أو تكنيك خاص بالطرق التي يجب أن تنظم بها الجماعات أو تتفاعل ، بل انها تطمع إلى أن تقدم أساسا نظريا أفضل للأيديولوجية والتطبيق فى مجال دراسة حياة الجماعة وحركتها . (Ibid PP. : 5-7) .

وعلى الرغم من أن كارترايت وزاندر يشيران بوضوح إلى تميز هذا الفرع الجديد من فروع المعرفة والذى ينتمى إلى مجموعة العلوم الاجتماعية إلا أن من يتصفح كتابهما عن ديناميات الجماعة (وهو كتاب اشترك فى تحريره تحت اشرافهما عدد آخر من الباحثين) يلاحظ أن فصول الكتاب مما ينتمى إلى فلك أو دائرة الاهتمام بالجماعة وحياتها فى اطار ما يطرأ عليها من تغيرات فى سلوك أعضائها بوصفهم أعضاء فى هذه الجماعة . وبالتالى فإن التأثير الاجتماعى والتيسير الاجتماعى والمجاراة والقيادة والتبعية والضغط على الجماعة وما يثيره ذلك من ردود فعل بين أفرادها هى موضوعات تضمنها كتابهما ، وهى موضوعات لا يمكن تجريدها من السياق السيكولوجى (أى ضروب السلوك الخاصة بفرد معين داخل جماعة معينة) وهو بالتالى ما يجعلنا نقر بأن هذا الفرع هو أحد فروع علم النفس وهو فرع متميز ولكنه أقرب الفروع انتسابا إلى دائرة أو فلك علم النفس الاجتماعى والذى يستمد كثيرا من خصائصه من فروع علم النفس الأخرى سواء علم النفس العام أو الفسيولوجى أو الشخصية أو التعلم ... الخ . كما يستمد كثيرا من ثرائه من خلال صلته ببعض العلوم الاجتماعية الأخرى مثل الاقتصاد والسياسة والاجتماع والانثربولوجية الاجتماعية .

يكفينا هذا القدر من التعرض للعلاقة بين ديناميات الجماعة وباقى فروع أسرة العلوم الاجتماعية ، وإلى طبيعة هذا الفرع كفرع متميز من أحد فروع علم النفس ، والذى خلصنا منه فى النهاية إلى أن هذا الفرع وإن كان له طابعه السيكولوجى إلا أنه يستند إلى ما يتراكم من معلومات ومعارف جديدة فى مجالات ودوائر العلوم الأخرى ، كما أنه وإن كان ذا طابع منفرد فى دراسة أو صياغة القوانين المفسرة لحركة وحياة الجماعة إلا أنه وبهذه الصفة يهتم بدراسة الأبعاد والمبادئ السيكولوجية للجماعة ومن ثم فهو فى النهاية وجه متميز من وجوه علم النفس الاجتماعى .

وما دمنا قد وصلنا إلى هذه النتيجة ، فهل يا ترى نستطيع أن نزعم أن هذا هو الوجه الذى قصده مارفن شو فى كتابه « ديناميات الجماعة : علم نفس الجماعات الصغيرة » والذى نقدم له هذه الترجمة الكاملة ؟

لنلق نظرة سريعة على هذا الكتاب .

ديناميات الجماعة وسيكولوجية الجماعات الصغيرة :

يذكر مارفن شو (١٩٧٧) فى مقدمة الطبعة الثانية (والتى يقدم كتابنا الحالى ترجمة لها) أن علم ديناميات الجماعة بدأ ينمو فى السنوات الأخيرة ، حيث قد صدرت دراسات متعددة فى أماكن مختلفة تتناول موضوع ديناميات الجماعة، مما لم يرد ذكره فى الطبعة الأولى على الرغم من أن حجم المراجع التى أوردها الباحث فى طبعته الأولى كان حجما هائلا ، وهذا يعنى أمرين :

١ – أن مجال ديناميات الجماعة كفرع متميز من فروع المعرفة السيكولوجية صار من الجاذبية بحيث يستقطب اهتمام المؤلفين المتعددين .

٢ – أن هذا المجال صارت المؤلفات فيه متلاحقة بحيث تتطلب ملاحقة سريعة لمن يريد أن يظل على علاقة وثيقة بالمجال .

وواضح من العنوان طبعا أن المؤلف ، وهو حجة وثيقة فى الميدان . وأصبح كتابه هو الآخر حجة فى المجال ، يؤكد على أن هذا المجال هو مجال سيكولوجى وهو أيضا مجال يهتم بالجماعة ، ومارفن شو نفسه هو أحد أئمة علم النفس الاجتماعى ، وله بالإضافة إلى هذا الكتاب العديد من الدراسات النفسية فى مجال هذا العلم وفى مجال ديناميات الجماعة (مما يرد ذكره فى قائمة المراجع الملحقة بآخر الكتاب) ، فضلا عن كتابه الحجه عن نظريات علم النفس الاجتماعى (١٩٧٠) والذى ألفه هو وزميله كوستا نزو ، وسار مرجعا أساسيا لدارس علم النفس الاجتماعى .

واتبع مارفن شو نهجا متميزا عند تناوله لموضوع ديناميات الجماعة فى هذا الكتاب ، فهو لم يفرد فصولا مستقلة للموضوعات التقليدية المعروفة للمجال والتى من قبيل : الأدوار والتأثير الاجتماعى والمجاراة والنفوذ وأهداف الجماعة ، ولكنه بالأحرى فضل النظر إلى المجال من خلال فحص الجماعة فى عدد من البيئات تتجلى فيها كل هذه الجوانب متفاعلة ، وذلك بالطبع بعد أن تعرض فى الجزء الأول من الأجزاء الخمس للكتاب لمعنى الجماعة (الفصل الأول) وأساليب دراستها والمناحى النظرية التى تحكمها (الفصل الثانى) وتعرض فى الجزء الثانى لأصول الجماعات فتحدث عن الفروق بين الأفراد والجماعات (الفصل الثالث) ، وتكون الجماعات وارتقاؤها (الفصل الرابع) . فقد تناول فى الجزء الثالث والمسمى « عملية التفاعل » والذى تضمن الفصول من ٥ – ٩ تناول بالايضاح البيئة الفيزيقية للجماعات (الفصل الخامس) ، والبيئة الشخصية (الفصل السادس) ، والبيئة الاجتماعية فى فصلين اختص أحدهما بتكون الجماعة (الفصل السابع) ، واختص الثانى ببنية الجماعة (الفصل الثامن) وأخيرا بيئة العمل (الفصل التاسع) .

وبعد أن قدم المؤلف وصفا وتشريحا للبيئات المختلفة التى تتفاعل معها الجماعة ، تؤثر فيها وتتأثر بها ، قدم فى الباب الرابع استعراضا للجماعات وهى تعمل ، فقدم فى الفصل العاشر صورة واضحة لما أطلق عليه اسم الجماعات الخبرية Experiential groups وفى الفصل

الحادى عشر قدم استعراضا موجزا وإن كان دقيقا لما أطلق عليه اسم جماعات الأطفال مع اهتمام خاص بجماعات (أو فصول) الدراسة والتدريب على الإبداع .

وفى الجزء الخامس فصل واحد عبارة عن خاتمة إلمامية بالموضوع من حيث قضاياه ومشكلاته وطموحاته ..

وحين نمضى فى قراءة الكتاب سنكتشف على الفور ومن أول صفحة وحتى آخر كلمة فيه أنه مجال تخصص سيكولوجى ، وإن كان يستمد كثيرا من مضامينه من علوم أخرى، وهو نفس الأمر الذى قرره كارترايت وزاندر ، وتطبيقاته متاحة لمن شاء فى كل مجال توجد فيه جماعة يراد لها أن تكون فعالة، أو يراد لها ألا تتفكك أو تنهار، المهم أن علم ديناميات الجماعة أو علم نفس الجماعات الصغيرة هو أحد فروع علم النفس سواء كان فرعا مستقلا أو كان قسما من أقسام فرع آخر ولكنه نما، وينمو بالدرجة التى كاد أن يصبح فيها ذا كيان مقصود ووجه فريد .

يبقى فى النهاية الإشارة إلى نقطة قد تكون غير جوهرية ولكن من المهم اثباتها : أن المؤلف قد أخذ نفسه بالجدية والصرامة ، حين كتب هذا الكتاب ، وبذل من الجهد الكثير ، حتى يأتى الكتاب ، على الرغم من ثرائه وخصوبته ، مفهوما لدارس علم نفس الجماعات الصغيرة ، شريطة أن يكون القارئ مستعدا هو الآخر لبذل الجهد والانخراط فى الموضوع .

ولقد بذل المترجمان جهدًا – لا نقول يفوق ما بذله المؤلف الأصلى ولكنه الجهد الذى يتكافأ مع خصائص الكتاب الذى بين أيدينا مترجما والذى حاولنا فيه أن تجىء الترجمة صورة دقيقة من الأصل تحمل نصها ومضمونها جسمها وروحها ، وقد كلفنا ذلك الكثير ، وهو ليس بمستكثر على هذا المؤلف الضخم وليس بمستكثر على قارئنا العربى المتخصص والذى نرجو له أن يستفيد ويستمتع بقراءة وتمثل ما ورد من علم فى هذا الكتاب .

وجدير بالذكر أن المترجم الأول قد قام بترجمة الفصول من ٦ – ٩ والفصلين الحادى عشر والثانى عشر ، وقام المترجم الثانى بترجمة الفصول من ١ – ٥ ، وكذا الفصل العاشر .

(المترجمان)

د . مصرى حنـــورة

د . محيى الدين حسين

المراجع

1. Albrecht, S.L., Thomas, D., Chadwick. B.A (1980) Social Psychology, New Jersy: Prentice Hall
2. APA Directory Survey (1984) Code List 2, Psycholo Specialities.....
3. Cartwright, D. & Zander, (1968) Group Dynamics, Research and Theary. N.Y.: Tavistock Publications, Harber & Row.
4. Krech, D., Crutch Field, R.S., Ballachey, E.L. (1962) Individual in Society, N.Y: Mc Graw Hill.
5. Lindzy, G. & Aronson, E. (1969) Hand Book of Social Psychology, V. 5, Massachusets: Addison - Wesley, Reading PP.
6. Shaw, M, Coslanzo P. (1970) Theories of Social Psychology, N.Y.: MC Graw Hill.
7. Shaw, M. (1977) Group Dynamics, The Psychology of Small Group Behavior, New Delhi, IATA MC Grawhill, New Delhi.

٨ – الفقى ، حامد (١٩٨٤) **فى علم النفس الاجتماعى ، سيكولوجية الفرد فى المجتمع** ترجمة وتعريب لكتاب : (Krech, et. al, 1962) دار القلم ، الكويت .

٩ – جلال ، سعد (١٩٧٢) **علم النفس الاجتماعى** ، بنغازى : منشورات الجامعة الليبية .

١٠ – سلامة ، أحمد وعبد الغفار ، عبد السلام (١٩٧٦) **علم النفس الاجتماعى** ، القاهرة : دار النهضة العربية .

١١ – سويف ، مصطفى (١٩٧٥) **مقدمة لعلم النفس الاجتماعى** ، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية .

تصدير الطبعة الثانية

هذه هى الطبعة الثانية من كتاب (ديناميات الجماعة ، دراسة سلوك الجماعات الصغيرة) ، ولا تختلف هذه الطبعة على الإطلاق عن الطبعة الأولى سواء من منظور المضمون أو الشكل ، وبالتالى فهى تقدّم لقارئنا العربى وهى تنقل زاد الطبعة الثانية لمؤلفها مارفن شو .

ولا يمكن لنا أن نقدم هذه الطبعة الثانية العربية إلى قارئنا العربى دون أن نشير بكل التقدير والإمتنان إلى فضل دار المعارف علينا ، وهى تتحمل مشقة إخراج العمل الحالى ليكون مستوى إخراجه على قدر دار المعارف ووزنها فى أذهان ووجدان قراء العربية ، وكذا فضل قارئنا العربى الذى وجدنا فى تجاوبه معنا ما شجعنا على أن نُقدم الطبعة الثانية بعد نفاذ الطبعة الأولى .

وفقنا الله إلى ما فيه خير أمتنا وثرائها .

(المترجمان)
د . محيى الدين أحمد حسين
د . مصرى حنورة

تصدير

تواصل ديناميات الجماعة استمرارها كمجال رائج من مجالات الدراسة ، كما يبدو أنه قد ازداد بالفعل رواجها منذ نشر الطبعة الأولى من هذا الكتاب . فقد تم نشر العديد من المقالات الهامة النظرية والبحثية فى ديناميات الجماعة ، كما تورد مقالات الدوريات المتعددة أعمالا هامة تختص بسلوك الجماعة ، ومن ثم فإن أحد الأهداف الأساسية لهذه الطبعة هو تضمين المعلومات والاستبصارات الجديدة فى هذه المنشورات ، ويتمثل هدف ثان لها فى بسط رقعة التناول لكى تتضمن مجالات إما قد أغفلت فى الطبعة الأولى ، أو عولجت فيها بطريقة غير كافية ، ومن هذا المنطق تم تضمين معلومات اضافية تختص بالبيئة الفيزيقية ، وحجم الجماعة ، والاحتشاد ، والاتصال ، ومهام الجماعة إلى جانب موضوعات أخرى . كما أضيف فصلان جديدان تماما (الفصل العاشر والخاص بالجماعات الخبرية ، والفصل الحادى عشر الخاص بجماعات الأطفال) وقد كفل هذان الفصلان تحقيق الاكتمال لرقعة التناول . وإن لم يقفا كجزئين متكاملين للكتاب كباقى الفصول الأخرى . وللقراء المهتمين بالدراسة العلمية لسلوك الجماعة فقط الخيار فى تجاوز هذين الفصلين .

أما من حيث الوجوه الأخرى ، فإن الطبعة الحالية تتشابه مع الطبعة الأولى ، فالكتاب لا يزعم الوفاء باحتياجات كل شخص قد يكون ذا اهتمام بالجماعات ، حيث أنه مكتوب للدارس الذى اطلع على علم النفس الاجتماعى . ولكنه لم يتناول بعمق دراسة الجماعات الصغيرة . فالجمهور الذى كتب له هذا الكتاب هم من طلاب السنة النهائية فى مرحلة الليسانس وطلاب الدراسات العليا فى السنة الأولى .

ويفترض هذا الكتاب أن يكون القارئ على ألفة بالمفاهيم السيكولوجية الأولية ، ولديه قدر من المعرفة عن العمليات الاجتماعية . ولكن حتى إذا لم تكن للقارئ هذه الخلفية ، فلن تعترضه إلا صعوبة ضئيلة فى الالمام بالأفكار الرئيسية المقدمة فى هذا الكتاب .

وقد كان هدفى هو النظر فى العديد من جوانب سلوك الجماعات الصغيرة لا كظواهر منعزلة ولكن كعمليات من التفاعل الاجتماعى يتصل بعضها بالبعض الآخر ، وبناء عليه ، فسوف لا يجد القارئ عناوين الفصول التقليدية كالقيادة ، وأهداف الجماعة ، والنفوذ الاجتماعى ، وما شابه ذلك . لكنه سيجد بدلا من ذلك اننا قد نظرنا إلى الجماعة على أنها تؤدى وظائفها فى عدد من البيئات يتصل كل منها ببيئات أخرى ، كما يؤثر كل منها فى الجوانب المختلفة لعملية الجماعة . ولذلك ، تتم مناقشة القيادة ، وسلوك المجاراة ، وما شابهها من عمليات فى مواضع مختلفة من الكتاب ، ويؤمل من هذا المنحى فى تحليل سلوك الجماعات

الصغيرة أن يكشف عن شيء من التركيب والارتباط بين المتغيرات التى تؤثر على عملية الجماعة .

وقد أولى الإهتمام بالبيانات المستمدة من الدراسات الإمبيريقية ، وليس بالتحليل النظرى أو المنطقى للجماعات . وقد رؤيت صلاحية كل أنواع المناحى الامبيريقية ، شريطة أن تكون الملاحظات قد أجريت فى ظل ظروف مضبوطة وهذا لا يعنى أن يكون على الباحث أن يخضع كل المتغيرات ، ذات الصلة ، للضبط ، ولكن مجرد أن يعرف عن الموقف قدرًا يكفل له استخلاص استنتاجات عن العلاقات العلية . ومع ذلك فقد كانت النية متجهة – عند استعراض البحوث المناسبة – نحو التمثيل وليس الشمول . فقد أشرنا إلى عديد من الدراسات الممثلة ، لتدعيم كل نتيجة من النتائج المستخلصة من كل عملية معينة ، عندما تكون هذه الدراسات متاحة ، ولكننا لم نشر مع ذلك إلى عديد من الدراسات المتصلة إذا ما كان بالإمكان أساسا استخلاص عين النتائج مما أشير إليه من بحوث .

وأخيرًا فقد اختتمنا كل فصل مستقل بتقرير عن الفروض المقبولة التى تخص الظاهرة التى نوقشت فيه . ويعتبر هذا التقرير ملخصا للبيانات التى قدمناها فى الجزء الأساسى من الفصل ومرشدا لإستكشافات مستقبلية .

وبالطبع فإنى مدين للعديد من الأشخاص الذين أسهموا فى هذا العمل . وبصفة خاصة فإنى مدين بالشكر إلى جورج ديستل وبارى شلينكر وبول تورانس ، لما قدموه من تعليقات واستبصارات تختص بالطبعة الأولى فأعانت فى إعداد الطبعة الثانية . كما قرأ المخطوط المنقح اثنان من المراجعين ، غير معروف اسميهما ، قراءة كاملة وقدما الكثير من المقترحات التفصيلية بغية تحقيق الإجادة . وإذ نقدر لهما إسهامهما حق التقدير ، فنحن لا نحملهما أية مسئولية فى اخراج العمل بشكله النهائى . وقد قامت كل من كاتى ستروباك ، ومارلين سوكولوف ، وجانيس بروتونيتز ، وماريا لايير ، بنسخ أجزاء كبيرة من المخطوط بطريقة تنم عن التمكن . ومن ثم فإنى أحمل الامتنان لهن على مساعدتهن هذه . كما تحدونى الرغبة فى التعبير عن تقديرى للعديد من المؤلفين الذين أشرنا إليهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، ولدور النشر التى سمحت طواعية باستخدام المادة المسجلة فى دائرة حق النشر والتأليف .

مارفن شو

الجزء الأول

« مقدمة »

الفصل الأول

طبيعة الجماعات الصغيرة

عقد مجلس رابطة جامعة أنتيباثيك (Antipathic) اجتماعه الشهرى من الأسبوع الماضى ، وكانت نتائجه كارثة كالمعتاد . هذا المجلس المذكور مكون من خمسة رجال اختيروا لكى يمثلوا الرابطات المختلفة من حرم الجامعة والأعضاء الخمس بالمجلس وإن تشابهوا فى ذكائهم المتوسط ، وبحاجاتهم المتماثلة إلا أنهم يختلفون فى اهتماماتهم . وصل أعضاء المجلس إلى مكان الاجتماع وهم يرتدون ملابس تناسب أوقات الفراغ (حضر واحد من الأعضاء لتوه من ملعب التنس ، وهو مازال بملابس اللعب المتسخة وآخر يبدو عليه أنه كان نائما ولم يكترث كثيرا بأن يغير ملابسه أو يمشط شعره ، وكان منظر الآخرين أيضا على درجة مماثلة من الإهمال) . عقد الاجتماع فى بدروم اتحاد الطلبة فى غرفة غير معتن بنظافتها ، ووضعت المقاعد حول المنضدة المستطيلة بدون نظام وكانت الأوراق مبعثرة على الأرض ، وطفايات السجائر غير نظيفة ، وعند وصول الأعضاء إلى الغرفة اختار السكرتير أن يجلس إلى صدر المنضدة متجاهلا بذلك الرئيس الذى اضطر إلى الجلوس إلى جانبها .

وكانت المهمة الظاهرية (أو الصورية) للجماعة هى تحديد المشاريع للرابطات المختلفة خلال السنة الأكاديمية الجارية وبدأ الاجتماع بطريقة خطأ ، فقد حاول أحد الأعضاء ممن ليس لهم سلطة رسمية ، أن يفتح الجلسة ولكن الرئيس ذكره بأنه غير مكلف بإدارة الاجتماع ، ثم قضى الرئيس وقتا ليس بالقصير فى أن يشرح للمجلس حقوق ومزايا المسئولين فى المجلس عموما وحقوق ومزايا رؤسائها على وجه الخصوص .

فى أثناء هذه المحاضرة أظهر أعضاء الجماعة دلائل واضحة على استيائهم ومن الممكن القول أيضا ، اشمئزازهم ، ثم تلت ذلك مناقشة عامة اشترك كل عضو فيها بأن ذكر أخطاء وعيوب الأعضاء الآخرين ، وبعد حوالى خمسة عشر دقيقة من تبادل الاتهامات الحادة (أو اللاذعة) رفعت الجلسة بالاجماع . بعد أن قذف أمين الصندوق بقدح من القهوة الفاترة على السكرتير ولم يذكر شيء عن مهمة المجلس الأساسية .

وكان قد عقد اجتماع لمجموعة أخرى أيضا فى الأسبوع الماضى فى جامعة يوتوبى . وقد عقدت هذه المجموعة اجتماعها المقرر مسبقا فى موعده والذى تحدد له يوم الثلاثاء . وكانت هذه اللجنة مكونة من ثلاثة رجال وثلاث نساء تم انتقاؤهم عن طريق المنظمات الاجتماعية والأكاديمية فى الحرم الجامعى .

ويمثل أعضاء هذه المجموعة حاجات وقدرات مختلفة وإن كانت اهتماماتهم ونظرتهم إلى القيم متماثلة . وصل أعضاء اللجنة إلى مقر الاجتماع وهم فى ملابس نظيفة ومعتن بها . (كان الرجال يلبسون بدلا للصباح مع رابطات عنق ، والسيدات يلبسن بلوزات وجونلات أو بدلا كاملة للسيدات) .

عقد الاجتماع فى حجرة المؤتمرات فى مبنى اتحاد الطلبة وهى حجرة مخصصة لاستعمال رؤساء الطلبة وللجان مماثلة كهذه اللجنة المذكورة ، وكانت الغرفة نظيفة ومنظمة والكراسى مصطفة باعتناء حول المنضدة المستديرة والتى كانت توجد عليها طفايات سجائر نظيفة وكراسات جديدة لتدوين الملاحظات . وكان الغرض من الاجتماع هو بحث كيفية تقديم ٥٠٠ دولار كجائزة لأعظم اسهام يقدمه أحد طلاب السنة الرابعة خلال السنة الأكاديمية الجارية . وبدأ الاجتماع واستمر بسلاسة ويسر طوال مدة الجلسة وهى السبع وأربعين دقيقة .

افتتحت الرئيسة الجلسة بأن قدمت عرضا موجزًا وسريعًا للمشكلة التى تواجه اللجنة ، ثم استعرضت ما تم انجازه بالفعل من أعمال . ثم أعلنت الرئيسة ترحيبها بكل الأفكار والآراء التى يقدمها الأعضاء مؤكدة وضعها موضع الاهتمام والدراسة . وفى خلال المناقشة ، كانت الرئيسة دائمة الحرص على أن تستحث آراء الأقلية وتوجه بحذق المناقشة الوجهة التى يتم فيها دراسة الاقتراحات قبل قبولها أو رفضها . ثم تم الوصول بطريقة ودية إلى قرار بالاجماع ، ورفعت الجلسة وسط تعبيرات الثناء على العديد من أعضاء اللجنة . وبعد انتهاء الاجتماع ، بقى بعض الأعضاء لتبادل الأحاديث الودية فى موضوعات شتى لا تمت بصلة إلى مهام اللجنة .

ويتضح من السرد السابق أن اجتماعى مجلس رابطة جامعة انتيباثيك وجامعة يوتوبى يمثلان لأعضائهما تجربتين مختلفتين اختلافًا كبيرا . كان من مظاهر الاجتماع الأول الخلافات الشديدة ، والصراعات الداخلية بين الأعضاء وعدم الفاعلية ، أما الاجتماع الثانى فكان يسوده النظام والفاعلية ، كما كان الأعضاء متقاربين فى الميول والمشارب .

والآن ، كيف نفسر هذه الإختلافات ؟ ، وما هى العوامل التى تساهم فى خلق فاعلية وتساوق أعضاء الجماعة ؟ من الواضح أن المجموعتين السابقتين مختلفتان فى أوجه عديدة ، فهما مختلفتان فى التكوين (واحدة من جنس واحد والأخرى فيها الجنسان) ، واحدة يتسم أعضاؤها بعدم الهندمة فى الملبس ، والأخرى أعضاؤها مهندمون فى ملبسهم ، واحدة يتجانس أعضاؤها فى قدراتهم والأخرى تتباين فى هذا الصدد . كذلك بالنسبة لحجرة الاجتماعات : الأولى غير منظمة وغير نظيفة ، وكانت المنضدة مستطيلة ، أما الثانية فنظيفة ومرتبة والمنضدة مستديرة ، أما بالنسبة للمهام الموكلة فالأولى غير محددة ، والأخرى محددة ، هذا إلى جانب اختلاف المجموعتين فى أوجه أخرى عديدة محتملة . فأى من هذه الاختلافات الكثيرة هو السبب وراء الاختلافات الكثيرة من ممارسة الجماعتين لعملهما ؟ سوف تتكشف فى هذا

الكتاب مختلف الطرق والإجراءات كمحاولة للرد على الأسئلة السابقة ، ونستعرض دلائل البحوث الخاصة بعملية الجماعة ثم بحث بعض الطرق التى من خلالها يمكن الاستفادة بمعلوماتنا عن أداء الجماعة من أجل تحسين علاقات أعضاء الجماعة ونتاجها .

ويشير عنوان الكتاب والفصل الحالى إلى اقتصار اهتمامنا على الجماعات الصغيرة . ومن ثم كان من الشرعى أن نتساءل عن المدى الحقيقى لصغر الجماعة الصغيرة ، وعن عدد ما يمكن أن يندرج فى نطاق هذه الفئة من جماعات قائمة بالفعل . وليس هناك فى الحقيقة خط واضح يفصل بين الجماعات الصغيرة والجماعات الكبيرة . فمن المؤكد بالنسبة لجماعة يبلغ أعضاؤها العشرة أفراد أو أقل أن تكون جماعة صغيرة ، وبالنسبة لأخرى يبلغ أعضاؤها الثلاثين فردا أو أكثر أن تكون جماعة كبيرة . ومع ذلك فهناك منطقة رمادية بين العشرة أفراد والثلاثين فردا يغيم فيها التحديد الملائم ، وغالبا ما يتم اجراؤه على أسس مغايرة لعدد أفراد الجماعة . فعلى سبيل المثال ، قد تقوم جماعة من ثلاثين شخصا بوظائفها كجماعة صغيرة إذا ما ارتبط أعضاؤها ببعضهم البعض ارتباطا وثيقا . وكانت دافعيتهم قوية للتعاون صوب هدف مشترك . ومن حسن الطالع أن لا يمثل الحجم الأقصى للجماعة مشكلة ، حيث تتعامل الغالبية العظمى من الدراسات مع جماعات من خمسة أعضاء أو أقل ، وإن مثلت هذه الحقيقة مشكلة ازاء تعميم النتائج المعملية على المواقف الطبيعية .

أما فيما يتعلق بالتساؤل الخاص بتحديد نسبة ما يوجد من جماعات يمكن اعتبارها جماعات صغيرة ، فهو تساؤل أيسر كثيرا من سابقه من حيث امكان الإجابة عليه . فقد كشفت دراسة مسحية لضروب العضوية فى جماعات قام بها جيمس (٣٠١) — عن أن ٩٢٪ من ضروب العضوية كانت فى شكل جماعات من اثنين أو أكثر من الأفراد ، واشتملت ٢٪ فقط من التجمعات الباقية على خمسة أفراد أو أكثر . وتجدر الإشارة إلى أن ما قام به جيمس هو ملاحظة للتجمعات التلقائية ابان ممارستها لأنشطة الحياة اليومية . ومن ثم فمن المحتمل أن يكون هذا الإجراء قد أفضى إلى تحيز إلى جانب الجماعات الصغيرة . ومع ذلك فإن نتائج جيمس إنما توحى بقوة بأن دراسة الجماعات الصغيرة تحوى فى طياتها الغالبية العظمى من ضروب العضوية . ومهما يكن من أمر فإنه لا يمكن للمرء أن يستدل من هذه البيانات على أن الجماعات الصغيرة هى أكثر التجمعات الاجتماعية أهمية ، هذا وإن بدا محتملا وقوفها كأكثر الجماعات قيمة من منظور الفرد العضو . فالجماعة الصغيرة — كما سنرى فيما يشار إليه من دراسات فى فصول تالية — تمارس تأثيرا قويا فى كل جانب من جوانب حياة الفرد تقريبا . فمعايير (محددات السلوك) الجماعة إنما تنهض بوظيفة التحديد للسلوك الملائم فى مختلف المواقف التى تتسم بالغموض بطريقة أو بأخرى ، كما يؤدى وجود الآخرين إلى اشباع حاجات الفرد إلى الانتماء ، وقد يدفع وجودهم أيضا إلى مستويات غير عادية من الأداء فضلا عن تحقيق أهداف داخل الجماعة يتعذر على المرء تحقيقها وهو منفرد ، إلى جانب أمور أخرى تفوق ذلك كثيرا .

وربما كان ما قيل إلى الآن كافيا لإثارة فضول القارئ إلى حد يبدو معه راغبا فى استقراء ما قدمته بحوث الجماعات الصغيرة من معلومات ، أو على الأقل فى أن يطرح التساؤل التالى : ما هى الجماعة ؟ وهذا تساؤل مشروع . فعندما نقدم على مناقشة موضوع هام ينبغى أن يكون بمقدورنا تحديد مصطلحاتنا بأكبر قدر ممكن من الوضوح . وقد كان من اليسير أن نطرح تعريفنا الخاص للجماعة ثم نتقدم منه صوب موضوعات أكثر حيوية . إلا أنه لا يوجد تعريف واحد له قبوله العام بين جميع (أو حتى معظم) دارسى سلوك الجماعات الصغيرة . ومن ثم فمن الأجدى أن ننظر فى المعانى المختلفة لهذا المفهوم .

تعريف الجماعة :

لا يتمثل هدفنا فى أن نقدم سردا شاملا لتعريفات الجماعة ، ولكننا سوف نتولى بالتقديم عينة من التعريفات الممثلة لمناحي التصور المختلفة ، وليست كل هذه المعانى بالضرورة فريدة فى بابها . بل على العكس من ذلك هناك الكثير من التداخل بينها ، كما أنه من الأمور الواضحة أن المؤلفين المختلفين ينظرون إلى جوانب مختلفة من الظاهرة عينها . وفى الحقيقة فإن لبعض المؤلفين القدرة على مناقشة ظواهر الجماعة بتفصيل شديد ، ودون ما تقديم لتعريف محدد لمصطلح الجماعة (ومثال ذلك ١٤٢ ، ٣٨٨ ، ٤٨٩ ، ٥١٩) . فقد ارتأى هؤلاء الكتاب أن تحديد خصائص الجماعة الصغيرة يعد فى نظرهم أمرا أكثر ملاءمة من تقديمهم لتعريف واحد لها ، هذا بينما حدد آخرون الجماعة فى ضوء واحد أو أكثر من الخصائص التالية :

١ – مدركات ومعارف أعضاء الجماعة ، ٢ – الدافعية واشباع الحاجات ، ٣ – أهداف الجماعة ، ٤ – تنظيم الجماعة، ٥ – اعتماد أفراد الجماعة على بعضهم البعض ، ٦ – التفاعل .

فى ضوء المدركات[1] :

تنبئ تعريفات الجماعة فى ضوء المدركات على مسلمة لها قبولها وهى وجوب دراية هؤلاء الأعضاء بعلاقاتهم بالآخرين ، ويتمثل الدور الأساسى الذى تلعبه مثل هذه المدركات من حيث الإنباء بوجود الجماعات فى تعريفى سميث وبيلز :

قد يمكننا أن نحدد الجماعة الاجتماعية على أنها وحدة تتكون من عدد جمعى من الكائنات المنفصلة (ممثلين)[2] ممن يتوفر لديهم الإدراك الجماعى بوحدتهم والقدرة على العمل أو ممن يسلكون بأسلوب موحد إزاء تعاملهم مع بيئتهم ، أو كلا الأمرين معا . (٥٧٨ ، ص ٢٧٧)

تعرف الجماعة الصغيرة على أنها أى عدد من الأشخاص ممن يتفاعل كل منهم مع الآخر فى أحد مواقف المواجهة أو فى عدد من هذه المواقف تفاعلا يتلقى فيه كل عضو من الأعضاء

---

(١) Perceptions.

(٢) Agents.

انطباعا أو إدراكا متميزا للغاية عن كل عضو آخر بالقدر الذى يمكنه من أن يصدر رد فعل معين – فى حينه أو بعدئذ – تجاه كل فرد من هؤلاء كفرد حتى وإن اقتصر ذلك على مجرد تذكر أن الآخر كان موجودا .

(٢١ ، ص ٣٣)

ويقتضى كل تعريف من هذين التعريفين إدراكا للجماعة من قبل أعضائها ، هذا وإن فرض كل تعريف منهما محكات إضافية . فيقتضى تعريف سميث امكانية الفعل الجماعى على الأقل ، بينما يحدد بيلز الموقف الذى يحدث فيه إدراك الأفراد للجماعة تحديدا صارما ، كما يحدد بالدقة الظروف التى يتكشف فى ظلها هذا الإدراك . ومع ذلك فالقوام الأساسى لكلا التعريفين هو أن يدرك أعضاء الجماعة وجودها .

فى ضوء الدافعية :

من الأمور الشائع ملاحظتها أن ينضم الأفراد إلى جماعة ما لاعتقادهم أنها سوف تشبع حاجة ما لديهم . ومن ثم فقد يشترك رجل الأعمال فى أندية مدنية لكى تتحسن فرص العمل لديه ، وقد ينتمى طالب الجامعة إلى رابطة خيرية لكى تشبع لديه حاجات اجتماعية ، كما قد ينضم المدافع عن الحقوق المدنية إلى جماعات نشطة فى اتجاهاتها لاعتقاده من إمكانية ارضاء مثل هذه الجماعات لدوافعه إلى تحسين المجتمع . والجماعات التى تفشل فى اشباع حاجة فردية أو حاجات فردية لأعضائها عادة ما يعتريها التفكك . وتعد التعريفات التالية ممثلة لتلك التعريفات المبنية على هذا الجانب من الأداء الوظيفى للجماعة :

والتعريف الذى يبدو أكثر جوهرية هو أن الجماعة عبارة عن جمع من الكائنات يقف فيها وجود الكل كشىء ضرورى لإشباع حاجات فردية معينة لدى كل فرد منهم .

(١١٧ ، ص ١٦٧)

نحن نعرف « الجماعة » بأنها مجموعة من الأفراد يعتبر وجودها كجماعة مثيبا للأفراد .

(٣٣ ، ص ٣٩)

ويقضى كلا من هذين التعريفين بأن اشباع الحاجة فى حد ذاته هو العنصر الجوهرى اللازم لكى تتحدد للجمع هويته كجماعة . فقد أكد باس على أن الخصائص الأخرى المتضمنة فى التعريفات الأخرى ليست بذات ضرورة . فإدراك الأعضاء لوحدتهم ، والاتفاق فى الأهداف ، والتفاعل هى فى نظره أمور لا تتصل بأغراض التعريف إلا إذا كانت هذه الخصائص مرتبطة بجوانب الجماعة التى تحمل امكانيات الإثابة . والصعوبة العملية لتعريف الجماعة فى ضوء اشباع الحاجة هى أمر له وضوحه : إذ كيف يتسنى للمرء تحديد ماهية الحاجات المنشطة وما إذا كانت الحاجات تتلقى اشباعها بالفعل من خلال تجمع الأشخاص أم لا ؟

فى ضوء الأهداف :

تتصل تعريفات الجماعة فى ضوء أهدافها اتصالا كبيرا بتلك التعريفات التى تنبنى على

الدافعية . فمن المسلم به أن يعتبر تحقيق الهدف أمرا مثيبا ، وإلى الحد الذى يكون فيه الحال على هذا النحو فإن التعريفات فى ضوء الأهداف تماثل تماما التعريفات فى ضوء الدافعية . وربما يكفى مثال واحد للكشف عن ذلك :

ما هى على وجه الدقة هذه الجماعات التى نشير إليها ؟ هى بتعبير بسيط وحدات مكونة من شخصين أو أكثر يتصلون ببعضهم البعض من أجل غرض ما ، كما أنهم يجدون فى هذا الاتصال شيئا له معناه .

(٤٣٠ ، ص ٢)

وربما اقتضى الأمر – قبل أن نترك هذا الجزء – الإشارة إلى أن تصور الجماعات فى ضوء الأهداف ليس بالأمر الجديد . فقد أشار فريمان فى فترة مبكرة ترجع إلى عام ١٩٣٦ إلى أن الأفراد ينضمون إلى الجماعات من أجل تحقيق أهداف مشتركة .

فى ضوء التنظيم[١] :

يتردد التأكيد على الخصائص التنظيمية للجماعات بشكل شائع فى التراث السوسيولوجى . ويبدو هذا مفهوما فى ضوء الاهتمام المتزايد من جانب عالم الاجتماع بالجماعة كوحدة تحليل فى مقابل اهتمام عالم النفس بعضو الجماعة الفرد . إلا أن هذا الاهتمام من جانب علماء الاجتماع لا يقتصر عليهم وحدهم كما سنرى . فدارسوا سلوك الجماعات من منظور هذا التوجه إنما يأخذهم الاهتمام بالعناصر البنائية للجماعات (أدوار ومراكز ومعايير) ، والعلاقات بين هذه العناصر بعضها مع البعض الآخر ، فالخصائص الأساسية للتنظيم التى تحدد جماعة ما استنادا إلى ماكديفيد وهاراى هى الأداء الموحد والعناصر المرتبطة بعضها بالبعض الآخر والميكانيزمات[٢] المنظمة . فهما يحددان الجماعة على النحو التالى :

الجماعة السيكولوجية هى نسق منظم من فردين أو أكثر ، يرتبط كل منهم بالآخر بحيث ينهض النسق بوظيفة ما ، كما يتوفر لأعضائها مجموعة من علاقات الأدوار ومجموعة من المعايير التى تنظم وظيفة الجماعة ووظيفة كل عضو من أعضائها .

(٣٨٦ ، ص ٢٣٧) .

ويتماثل هذا التعريف كثيرا مع ذلك الذى سبق أن أورده شريف وشريف الجماعة هى وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد يقفون كما تحتضن مجموعة من القيم والمعايير تنظم سلوك أعضائها الفرادى على الأقل فى الأمور ذات التأثير على الجماعة .

(٥٦٧ ، ص ١٤٤) .

وتبدو التعريفات فى ضوء التنظيم حاصرة الرؤية للخصائص البنائية فى دائرة المراكز الاجتماعية والأدوار والمعايير ، على الرغم مما هو واضح من تضمين عناصر بنائية أخرى فى

---

(١) Organization

(٢) Mechanisms.

بناء الجماعة (كعلاقات القوة والعلاقات الوجدانية على سبيل المثال ، وما إلى ذلك) . ومع ذلك فإن الاعتراض الأساسى على تعريفات من هذا النوع هو أنها مجرد أوصاف لجانب واحد من الجماعات ألا وهو بناء الجماعة .

فى ضوء الاعتماد المتبادل(١) :

لقد حاول ليفين منذ سنوات عديدة أن يبين بطريقة مقنعة أن الجانب الأساسى الذى يحيل جمعا من الأفراد إلى جماعة هو الاعتماد المتبادل من قبل الأفراد بعضهم على البعض . وقد شغله ما بدا عليه بعض الكتاب من رؤية للتماثل بين الأعضاء على أنه الخاصية الحاسمة للجماعات . وتقوم تعريفات الجماعة من وجهة نظر ليفين ، على التماثل بما فى ذلك تعريفات الجماعة فى ضوء أهدافها . وبنص كلماته يقول :

يجب أن يقضى إدراك الجماعة ككل دينامى بتعريف لها يقوم على الاعتماد المتبادل بين الأعضاء (وبمعنى أدق ، للأجزاء الفرعية للجماعة) . ويبدو التأكيد على هذه النقطة ذا أهمية ، حيث يتعامل العديد من تعريفات الجماعة مع التماثل بين أعضاء الجماعة دون التعامل مع الاعتماد الدينامى المتبادل كعامل مكون لها .. وينبغى على المرء أن يدرك أنه حتى تعريف عضوية الجماعة من خلال الهدف المشترك أو العدو المشترك ما هو إلا تعريف من خلال التماثل .
(٣٥٧ ص ص ١٤٦ - ١٤٧) .

ويعرف عدد من دارسى سلوك الجماعة الحاليين الجماعة فى ضوء الاعتماد المتبادل على النحو التالى :

نعنى بوجه عام بهذا المصطلح (الجماعة) مجموعة من الأفراد يواجهون مصيرا مشتركا ، أى أفراد يعتمدون اعتمادا متبادلا على بعضهم البعض ، بمعنى إنه إذا ما أثرت حادثة على واحد من الأعضاء تبدى احتمال تأثيرها على الكل .
(١٩٤ ، ص ٦) .

الجماعة هى جمع من الأفراد تربط بينهم علاقات تجعلهم معتمدين على بعضهم البعض بدرجة كبيرة . وبحكم هذا التعريف يشير مصطلح الجماعة إلى فئة من الكيانات الاجتماعية تجمعها خاصية مشتركة تتمثل فى الاعتماد المتبادل بين أعضائها المكونين لها .
(١١٤ ، ص ٤٦) .

وقد يعنى مصطلح الاعتماد المتبادل فى التعريفات السابقة عددا مختلفا من الأمور ، أى أنه باستطاعة الأعضاء أن يعتمد كل منهم على الآخر من منظور بعد أو أكثر من الأبعاد . وتبدو التعريفات فى ضوء الاعتماد المتبادل بين الأعضاء متماثلة فى جوهرها - من وجوه عدة - مع تلك التعريفات القائمة على مفهوم التفاعل ، والتى ستطرح فى القسم التالى .

---

(١) Interdependency

فى ضوء التفاعل :

يعتبر التفاعل فى جوهره أحد صور الاعتماد المتبادل (١١٤) . ويعتقد كثير من الكتاب أن هذه الصورة من الاعتماد المتبادل هى جوهر « الجماعية »(١) ومن ثم أسسوا تعريفاتهم للجماعة على هذا الجانب :

إننا نعنى بالجماعة عددا من الأشخاص ممن يتصل أحدهم بالآخر فى الغالب عبر مدى زمنى ، وممن يكونون بالقلة التى تتيح لكل شخص أن يتصل بالآخرين لا بطريقة غير مباشرة – من خلال الغير – ولكن عن طريق المواجهة .
(٢٨٨ ، ص ١) .

الجماعة هى عدد من الأشخاص ، كل واحد منهم فى حالة تفاعل مع الآخر ، وعملية التفاعل هذه هى التى تميز الجماعة عن التجمع .
(٧٥ ، ص ٤) .

ربما يمكن النظر إلى الجماعة على أنها نسق مفتوح من التفاعل تحدد فيه الأفعال بناء النسق ، كما تمارس التفاعلات المتتابعة تأثيرات متساوية على هوية النسق .
(٥٩٧ ، ص ١٨) .

وعلى الرغم من اشتمال كل تعريف من هذه التعريفات على عناصر أخرى ، إلا أنه يبدو أن المفهوم الأساسى فى كل منها هو التفاعل بين أعضاء الجماعة ، فيستفيد تعريف هومانز من فكرة الاتصال بين الأشخاص ، بيد أنه يمكن اعتبار الاتصال بين الأشخاص مماثلا فى بعض النواحى للتفاعل ، فمن العسير الوقوف على حالة من حالات الاتصال لا تتضمن تفاعلا والعكس صحيح . وقد يأخذ التفاعل صورا عديدة : تفاعل لفظى وتفاعل بدنى وتفاعل وجدانى .. الخ ، ومن المحتمل أن تشتمل أية جماعة من الجماعات على أنماط عديدة من التفاعل ، ومن ثم يصبح نمط التفاعل عند تعريف الجماعة أمرا مقيدا لا مبرر له .

أبسط تعريف للجماعة :

وجميع هذه التعريفات صحيحة حيث يشير كل منها إلى جانب أو جوانب هامة من مفهوم الجماعة ، أو يتحدد هذا المفهوم بشكل أو بغيره . ويبدو أن المنظرين المختلفين ينظرون إلى جوانب مختلفة للجماعة ويفترض كل منهم أن منظوره يكشف عن الخصائص الأساسية لها . وتبدو الفروق فى التعريفات فى بعض الحالات ناتجة إلى حد كبير عن التباين فى مستوى التحليل كالفروق فى التعريفات التى تتحدد من منظور المدركات وتلك التى تتحدد من منظور التنظيم . كما تبدو هذه الفروق فى حالات أخرى راجعة فى جملتها إلى تباينات فى المعانى(٢) كالفروق فى تعريفات ينتظمها الاعتماد المتبادل بين الأعضاء فحسب ، وأخرى تتحدد من

---

(١) Groupness
(٢) Semantic Variations

منظور التفاعل . وحتى عندما تنبنى التعريفات على خاصية واحدة فغالبا ما توجد فروق فى تفاصيل طفيفة مثل اقتضاء أن يكون هناك تواصل من خلال المواجهة أو ضرورة أن تتماثل النتائج المترتبة على ديناميات الجماعة بالنسبة لكل أعضائها . ومع ذلك فإن هناك قدرا كافيا من الشيوع(١) بين التعريفات بحيث تشير جميعها إلى عين المفهوم الأساسى .

هذا وإن كان فى منظورنا نحن أن التعريفات التى تقوم على الاعتماد المتبادل أو على التفاعل إنما تجسم بصورة مباشرة العناصر الأساسية لمفهوم « الجماعة » فمن المسلم به إذا ما وجدت الجماعة أن يكون أعضاؤها حينئذ : ١ – ذوى دافعية للانضمام إلى الجماعة (ومن ثم يتوقعون منها اشباعا لبعض حاجاتهم) ، ٢ – وواعين بوجودها بمعنى أن تكون مدركاتهم حقيقية . فضلا عن ذلك فإنه من قبيل الملاحظة الشائعة عندما يتفاعل الأفراد – حتى ولو لفترات قصيرة – أن تبدأ التمايزات فيما بينهم فى الظهور ، فبعض الأفراد يسهمون فى ديناميات الجماعة أكثر من إسهام البعض الآخر منهم ، ويمثل بعضهم قيمة أكبر من التى يمثلها الآخرون ، كما تبدأ أنماط معينة من السلوك فى الظهور ويتم قبولها . وباختصار يبدأ تنظيم الجماعة فى أن يأخذ طريقة . وأخيرا فإنه ليس من الواضح أن يقف الهدف المشترك كخصيصة أساسية للجماعة . فمن الممكن – على المستوى النظرى على الأقل – أن تعنى الجماعة بالأهداف الفردية فقط . وتلخيصا لما سبق فإنه يمكن القول بأن : دوافع الأفراد قد تفسر نشأة الجماعة ، وقد يدرك أعضاء الجماعة بوضوح وجود الجماعة أو يدركون عضويتهم فيها ، كما قد لا تكون هناك مندوحة عن التنظيم (صياغة الأدوار والمراكز والمعايير والعلاقات بينها) كأمر ناتج عن وجود الجماعة . إلا أنه ليس من بين هذه الجوانب ما هو ضرورى أو كاف لتحديد « الجماعة » . وعلى هذا فإنه اتساقا مع أهداف هذا الكتاب « تعرف الجماعة على أنها اثنان أو أكثر من الأشخاص ، يتفاعل كل منهم مع الآخر بشكل يفضى إلى أن يؤثر كل فرد فيها فى الآخر ويتأثر به » . والجماعة الصغيرة هى جماعة تحتوى على عشرين أو أقل من الأعضاء ، هذا على الرغم من أننا سوف نتعامل فى معظم الحالات مع جماعات ذات خمسة أعضاء أو أقل .

وربما يساعد على توضيح هذا التصور للجماعة طرح بعض نماذج للتجمعات الممثلة لجماعات ونماذج أخرى لتجمعات غير ممثلة لجماعات . فإذا ما رأى شخص ما وليكن « أ » شخصا آخر وليكن « ب » ورغب فى الحديث معه فاقترب بالتالى منه ، ففى هذه الحالة يكون « أ » متأثرا بالشخص « ب » والعكس صحيحا ، وفى هذه الحالة أيضًا لا يقوم تفاعل ، كما لا يكون الشخصان « أ » ، « ب » جماعة فيما بينهما . ولكن عندما يلاحظ الشخص « ب » أن الشخص « أ » يحاول أن يلفت انتباهه ، فقد يدفعه ذلك إلى الإقتراب بدوره من

(١) Comunality

الشخص « أ » وفى هذه الحالة يدخل الشخصان « أ » ، « ب » فى تفاعل مع بعضهما ويكونان جماعة فيما بينهما . أو فلننظر فى حالة شخص ما وليكن « أ » ينظر إلى السماء ، فدنا منه الشخصان « ب » و « جـ » كل بمفرده وأخذا ينظران فى ذات الاتجاه . هنا أيضا لا تقوم الجماعة على الرغم من حقيقة تأثر الشخصين « ب » ، « جـ » بالشخص « أ » وذلك لأن الشخص « أ » لم يتأثر بأيهما . فهؤلاء الثلاثة يصبحون جماعة عندما يدخلون فى مناقشة (تفاعل) حول موضوع انتباههم . ومن ثم ينبغى أن يكون واضحا أن التفاعل يقضى بالتأثير المتبادل ، وأن تجمعا من الأفراد يصبح جماعة حال حدوث التفاعل فحسب .

وعلى الرغم من أن التفاعل يمثل الخاصية الأساسية التى تميز الجماعة من التجمع ، فإن هناك جوانب أخرى من الجماعة ، لها أهميتها .

فالمتخصص فى ديناميات الجماعة يهتم بصفة عامة بالجماعات التى : ١ — تستمر لفترة زمنية معقولة (أكثر من بضع دقائق على الأقل) ، ٢ — ويجمعها هدف أو أهداف مشتركة ، ٣ — وأرست لها بناء أوليًا على الأقل .

الوجود الحقيقى للجماعات :

هل للجماعات وجود حقيقى ؟ قد تبدو إثارة هذا التساؤل بعد تخصيص صفحات عديدة لتعريف الجماعة أمرا غريبا . ومع ذلك فهو تساؤل يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار نظرا لما أثير من جدل استمر لسنوات عديدة حول « الوجود الحقيقى » للجماعات . فقد أوضح بعض العلماء الاجتماعيين أن مفهوم الجماعة ليس سوى قياس تشبيهى أو تجريد نستخدمه فى تفسير سلوك الأفراد وهم مجتمعون . وبيَّن البورت (٨) أن ما يوجد هم الأفراد فقط ، وليست الجماعات بأكثر من مجموعة من القيم والأفكار والمقاصد والعادات .. وما إلى ذلك مما يوجد فى آن واحد فى عقول الأفراد وهم فى تجمعاتهم . وباختصار توجد الجماعات فى عقول الأشخاص فقط . كما بيَّن آخرون فى مستوى مماثل من الإقناع (١٧٢ ، ٦٦٤) أن الجماعات لها كياناتها ويجب معاملتها معاملة الأشياء الأخرى الموجودة فى بيئتنا . ويؤكد أولئك الذين يتبنون هذه الوجهة من النظر أنه لا يمكن تفسير ظواهر الجماعة من خلال مصطلحات سيكولوجية ، ومن ثم فأى تفسير صادق لديناميات الجماعة يجب أن يكون على مستوى الجماعة . وفى موضع ما بين هاتين الوجهتين من النظر يوجد أولئك المنظرون الذين يرون أن الكيانات — ومن بينها الجماعات — تتباين فى الدرجة التى تتمثل بها كوجود « حقيقى » ، وأن المشكلة هى تحديد درجة هذا الوجود (١٠٥ ، ١٦٢ ، ٤٨٤ ، ٥٨٨) .

وكما هو الحال بالنسبة للكثير من ضروب الجدل فإن الموقف المعتدل هو الذى يتحول إلى كونه أكثر هذه الضروب معقولية . وقد يكون دونالدت . كامبل (١٠٥) من أكثر الممثلين

لهذه الوجهة من النظر وضوحا . فقد أشار إلى أن أشياء معينة فى بيئتنا كالأحجار وأقداح الشاى تبدو أكثر افصاحا لهويتها وفئويتها من أشياء أخرى كالجماعات الاجتماعية ، وبالتالى فهى أكثر « واقعية » . ويقيم هذا الأمر الاعتراض بصورة أو بأخرى فى مواجهة استخدام مصطلح واحد للإشارة به إلى كلتا الفئتين من الأشياء ، ومع ذلك فهو يرى أن الفروق بين الأشياء التى من هذا القبيل هى فى حقيقتها فروق فى أدراكاتنا لها . بمعنى آخر أن الأشياء الفيزيقية كالمناضد والمقاعد هى أشياء أكثر من الجماعات الاجتماعية صلابة وثباتا ووضوحا فى حدودها . فلا يمكننا على سبيل المثال أن نرى المقعد فحسب ولكن يمكننا أيضا لمسه والشعور بدرجة حرارته وسماع الأصوات المترتبة على نقرنا إياه وما إلى ذلك ، فالمعلومات عنه يمكن الحصول عليها من أعضاء حسية متعددة ، على حين ترد المعلومات عن الجماعة من عدد أقل من المصادر وغالبا ما تبدو هذه المعلومات أقل مباشرة وأقل اقناعا من تلك التى ترد عن الأشياء الفيزيقية . ومن ثم فإنه على الرغم من أن العملية فى جوهرها واحدة إلا أن الجماعات الاجتماعية تدرك على أنها أقل واقعية من الأشياء الفيزيقية . ويرى كامبل أن مصطلح « الكيان »[١] يتخذ معنى أن يكون أو لا يكون ومن ثم فهو مصطلح غير دقيق للتعبير عن مفهوم درجة « الواقعية »[٢] . وبناء عليه فقد قدم مفهوم «الكينونة»[٣] ليشير به إلى درجة توفر الوجود الفعلى .

وما دام هناك تسليم باحتمال تباين الأشياء فى درجة وجودها الفعلى أو على الأقل فى درجة ماتدرك به على أنها ذات وجود فعلى ، يبرز تساؤل خاص بالعوامل التى تحدد الإحساس بالكينونة ، وقد رأى كامبل أن لمبادئ الجشطالت كفاءة فى تفسير إدراك الكينونة . وهذه المبادئ الشهيرة هى التقارب[٤] والتماثل[٥] والمصير المشترك[٦] وتجويد الشكل[٧] . ولننظر بمزيد من التفصيل فى الكيفية التى تنطبق بها هذه المبادئ على إدراك الوجود الحقيقى للجماعات .

إدراك الكينونة :

إن تحديد جمع من الوحدات المتعددة فى صورة كيان هو فى جوهره عملية إرساء لحدود تفصل بين الوحدات التى تنتمى إلى ذلك الكيان عن الوحدات الأخرى التى ليست هى بجزء منه . ومن ثم فقد حاول كامبل من خلال استخدام مبادئ التنظيم أن يحدد الظروف التى يمكن فى ظلها إرساء مثل هذه الحدود.. واعتقد أن تحليلا من هذا النمط يمكن تطبيقه أيضًا على

---

(١) Entity
(٢) Realness
(٣) Entitativity
(٤) Proximity
(٥) Similarity
(٦) Common fate
(٧) Pregnance

الأشياء الفيزيقية كالأحجار والمقاعد مثلما يمكن تطبيقه على الظواهر الاجتماعية كالجماعات الاجتماعية . ويبدو أن المصير المشترك – وفقا لمنظور كامبل – من أكثر المبادئ أهمية فى إرساء الحدود ، يتلوه فى الأهمية مبدأ التماثل والتقارب . أما مبدأ تجويد الشكل – والذى يشير به إلى حقيقة ميل العناصر التى تكون نمطا لأن تدرك على أنها أفضل شكل ممكن – فإنه يلعب دورا ثانويا فى إدراك الكينونة . وقد استخدم كامبل هذا المبدأ لكى يتبين من خلاله فقط درجة الإغلاق أو الاكتمال التى يفضى إليها تطبيق المبادئ الثلاثة الأخرى .

وقد أوصى كامبل فى محاولته الكشف عن كيفية استخدام المصير المشترك فى اثبات الكينونة بأنه قد يكون بالإمكان حساب معامل المصير المشترك[1] والذى قد يعكس درجة تواجد وحدتين أو أكثر من ذات المكان فى آن واحد . فإذا ماكان هناك على سبيل المثال حجر متعدد الألوان ، فقد لا يبدو واضحا للوهلة الأولى أن أجزاءه ذات الألوان المختلفة تمثل كيانا واحدًا . بيد أنه إذا ما دفع بالحجر إلى الأمام فإنه من المستطاع بصفة عامة ادراك تحرك الأجزاء المختلفة مع بعضها البعض ، أى أن الأجزاء تحافظ على نفس وضعها النسبى بصرف النظر عن الوضع المكانى للحجر . ومن ثم ينتظم تلك الأجزاء المختلفة مصير مشترك ، وهذا مؤشرًا للكينونة . ويمكننا بنفس الطريقة أن نلاحظ المدى الذى يعايش به مجموعة من الأفراد مصيرا مشتركا . فإذا ما أشرنا على سبيل المثال إلى أن رجلا وامرأة يعبران الطريق جنبا إلى جنب ، فقد يعوزنا اليقين فيما يتعلق بعلاقتهما . أما إذا انعطفا سويا فى اتجاه واحد ، وصعدا سيارة واحدة .. الخ . فإننا ندرك حينئذ أنهما بصحبة بعضهما ، أى أنهما يكونان وحدة أو جماعة . ومن ثم فإن جوهر المصير المشترك هو معايشة عناصر احدى الوحدات لنتائج متماثلة . فتقف الدرجة التى تتباين بها اقترانيا النتائج الخاصة بعديد من الأفراد كمؤشر أو هاد لادراكهم كجماعة ، فكلما زاد التباين الاقترانى زادت درجة الكينونة المنسوبة إليهم .

وعلى الرغم من أن التماثل لا يبدو على مستوى جوهرية المصير المشترك ، فمن المؤكد أنه يلعب دورا هاما فى ادراك الكينونة . فتؤدى الوحدات المتماثلة فى جانب معين يمكن ملاحظته إلى ادراكها ككيان واحد . فالجنود الذين يرتدون ثوبهم العسكرى يرون كجماعة ، والخيول إنما ترى كجماعة أيضا ، ونفس الشيء بالنسبة للقطط وما إلى ذلك . وقد يؤدى التماثل بالطبع إلى أخطاء إدراكية ، فقد ندرك أشخاصا من طوال القامة على أنهم جماعة (كأعضاء فى فريق لكرة السلة على سبيل المثال) فى حين أن الصدفة وحدها فى واقع الأمر هى التى جمعتهم فى مكان واحد ووقت واحد دون أن يعرف أى منهم الآخر. وفى غالب الأمر يخدم التماثل كهاد أولى من حيث إدراك الكينونة حيث يمكن بعد ذلك التأكد منها خلال تطبيق مبدأ المصير المشترك .

---

(١) Coefficient of Common fate

وربما يكون القارئ قد لاحظ فى مثال الأشخاص طوال القامة – ممن أدركناهم على أنهم فريق لكرة السلة – وجود أساس ضمنى مفاده التقارب الشديد بين هؤلاء الأشخاص المتماثلين. إلا أن هذا ليس بالأمر الضرورى ، فربما أدرك عديد من الأشخاص من طوال القامة على أنهم ينتمون إلى إحدى فرق كرة السلة حتى إذا ما كانوا قد شوهدوا من أماكن مختلفة من المدينة ، وفى أوقات مختلفة ، وذلك على افتراض أن الشخص المدرك كان له ما حدا به إلى الاعتقاد بوجود فريق لكرة السلة فى المدينة . ومهما يكن من أمر ، فإن هذا المثال يجسم بكل تأكيد دور التقارب . فربما أدرك طوال القامة على أنهم ينتمون إلى بعضهم البعض حتى ولو يكونوا على مقربة من بعضهم ، ولكن احتمال ادراكهم على هذا النحو يتزايد من خلال التقارب ، فاحتمال أن يدرك جمع من الأفراد يشغلون مكانا مشتركا على أنهم يشكلون جماعة أكثر من احتمال ذلك فى حالة الأفراد المتفرقين حتى ولو لم يكن هناك اساس آخر لإدراك الكينونة ويخدم التقارب غالبا – شأنه فى ذلك شأن التماثل – كأساس أولى لإدراك الجماعية التى يمكن التأكد منها خلال مؤشرات المصير المشترك .

وأى جمع من الأفراد يعايشون مصيرا مشتركا فى مواقف عديدة مختلفة ويتماثلون فى جانب أو أكثر من الجوانب ويكونون على مقربة شديدة من بعضهم البعض سيدركون دون ما شك على أنهم ذوو كيان واحد وتتباين درجة الواقعية المنسوبة إلى الكيان بتباين قوة مبادئ التنظيم الإدراكى . وما دام أساسنا لأضفاء صفة الوجود الفعلى على أى شيء يشتق من إدراكنا له ، يجب علينا أن ننتهى (مع كامبل) إلى أن الجماعة تدرك على أن لها وجودا فعليا وفقا للدرجة التى تدرك بها ككيان .

مشكلات فى ديناميات الجماعة :

على الرغم من قيام الخلاف لدى علماء النفس والاجتماع فيما يختص بالوجود الفعلى للجماعات فإن هذا لا يمثل مشكلة بالنسبة لدارس ديناميات الجماعة . فالشخص المهتم بالدراسة العلمية للجماعات لا يداخله شك فى وجودها . بيد أن هناك عددا من المشكلات التى يختلف بشأنها المتخصصون فى ديناميات الجماعة . ولا يثير هذا الدهشة ما دامت ديناميات الجماعة هى مجال من البحث جديد نسبيا . فمن طبيعة المسعى العلمى أن يثير التساؤل دوما ، وأن ينقب عن الحقيقة ، والطريق إلى الحقيقة ليس بالأمر اليسير على الإطلاق ، فلا مندوحة إذن من أن تبرز الاختلافات حول ما يجب طرحه من تساؤلات وما يجب استخدامه من إجراءات نظرية وإمبريقية ملائمة فى الإجابة على هذه التساؤلات .

فإذا ما طلب المرء من عينة من المتخصصين فى ديناميات الجماعة أن يعينوا المشكلات الأساسية فى مجالهم لبرز احتمال أن يناظر عدد ما يقدم من قوائم مختلفة عدد أفراد العينة . وقد تقف القائمة التى قدمها كارت رايت وزاندر (١١٤) ممثلة لتلك المشكلات . فقد حدد

الباحثان المشكلات الأساسية المرتبطة بالدراسة فى مجال ديناميات الجماعة على أنها تتمركز حول : ١ - التصورات المسبقة عن طبيعة الجماعات ، ٢ - المشكلات المرتبطة بتحديد مجال الدراسة ، ٣ - مشكلات التوجه النظرى الملائم ، ٤ - مشكلة المنهج أو المناهج الملائمة لدراسة الجماعات ، ٥ - علاقة ديناميات الجماعة بالمجتمع الأكبر . ومن المؤكد أن هذه مشكلات هامة تغلف دراسة الجماعات الصغيرة على الرغم مما قد يعن للمرء من تساؤل عما إذا كانت هذه هى المشكلات الجوهرية . فقد أشار لانا (٣٣٤) على سبيل المثال ، إبان كتابته عن مسلمات علم النفس الاجتماعى إلى مشكلات تتصل بالفروق فى الفلسفات والنظريات والمناهج . ومن المحتمل أيضا أن يشير المرء إلى مشكلات أقل جوهرية فى طبيعتها من سابقتها مثل وجود تعريف بسيط للجماعة . فبعض الكتاب يعتبرون الثنائيات جماعات ، فى حين يرى آخرون أن الظواهر الهامة للجماعة لا تحدث إلا إبان تفاعل ثلاثة أو أكثر من الأشخاص ، وأن الحجم الأدنى لجماعة حقيقية هو ثلاثة أشخاص .

ونجد فيما يختص بأغراضنا أن المشكلات الأساسية فى ديناميات الجماعة اليوم هى المشكلات المرتبطة بالمنحى الملائم لتحليل الجماعات . وتبدأ هذه المشكلات بمشكلة التعريف التى تم استعراضها فى قسم سابق . ولكننا حتى إذا قبلنا تعريفا عاملا[1] للجماعة فلا نزال نجد فروقا جمة فيما يتصل بأكثر الطرق فاعلية فى دراسة الجماعات . وعلى أكثر المستويات عمومية نجد أن هناك انقساما فى الرأى حول ما إذا كان من الواجب أن يكون المنحى نظريا أو إمبريقيا . فالبعض يرى أن الطريقة الوحيدة التى يمكن أن يؤمل منها فهم « حقيقى » لعملية الجماعة هى التحليل النظرى . ويرى آخرون أن النظرية حتى فى أفضل صورها هى شىء مبتسر ، بينما فى أسوأ صورها مضيعة للوقت ، فوجهة النظر الإمبريقية المتطرفة لا ترى بالمستطاع فهم أية نظرية إلا من خلال التحليل الدقيق للملاحظات الإمبريقية فحسب . (وقد يشار على سبيل التعليق إلى خطأ كلا وجهتى النظر المتطرفتين التنظيرية والإمبريقية ، فهناك حاجة إلى كل من الدراسات النظرية والإمبريقية . فقد لا يكون بالمستطاع تشييد نظرية دون الإستعانة ببعض « الحقائق » التى تقف كعناصر أو وحدات للبناء النظرى ، كما تفضى الحقائق غير الصحيحة إلى نظريات غير صحيحة . وبمستطاع الدراسات الإمبريقية أن تزيد من احتمال صحة عناصر النظرية ، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى لا يحتمل كم من الحقائق غير المنظمة وغير المترابطة - بصرف النظر عن صحتها - أن يؤكد فاعليته فى فهم أية ظاهرة معقدة . فالنظرية إنما تنهض بتنظيم البيانات ، ذلك التنظيم الذى يستلزمه فهم متضمناتها (البيانات) والتى تند عن المواقف المحددة التى أمكن الحصول على هذه البيانات من خلالها .

وعلى كل حال فعلى المتخصص فى ديناميات الجماعة أن يحدد أية نظرية وأية طريقة إمبيريقية

---

(١) Working definition

سيركن إليها فى دراسته لسلوك الجماعات الصغيرة . وعلى المستوى النظرى يمكن للمرء أن يختار من بين عدد كبير ومتنوع من المناحى . وقد أورد كارت رايت وزاندر (١١٤) ثمانية توجهات نظرية تبناها الباحثون فى تحليل الجماعات :

١ – نظرية المجال(١) : ترى هذه النظرية أن السلوك هو محصلة مجال من القوى المعتمد بعضها على البعض الآخر . وفى مجال ديناميات الجماعة كان النصير القوى لنظرية المجال هو كورت ليفين الذى قام بتحليل سلوك الفرد والجماعة كأجزاء من نسق ذى وقائع يتصل بعضها بالبعض الآخر . وتماثل طريقة التحليل تلك الطريقة المتبعة فى مجال الطبيعة حيث التسليم بأن خصائص أى حدث سلوكى معين تحددها علاقة هذا الحدث بالأحداث الأخرى فى ذات النسق . وتقدم نظرية المجال أساسا رائعا لوصف سلوك الجماعة وإن كانت – لسوء الحظ – لم توفق إلى صياغة نظرية منظمة لعمليات الجماعة .

٢ – نظرية التفاعل(٢) : وتنظر هذه النظرية إلى الجماعة على أنها نسق من الأفراد يتفاعل بعضهم مع البعض الآخر . وقد تحدد لها فى أكثر صورها شيوعا ثلاثة عناصر أساسية وهى النشاط(٣) والتفاعل والعاطفة(٤) . ويمكن من منظور منطوقها فهم كل جوانب سلوك الجماعة من خلال ايضاح العلاقات بين هذه العناصر الثلاثة الأساسية . وقد تبنى هذا المنحى بصفة أساسية علماء النفس الاجتماعى ذوو التوجه الاجتماعى ، وقد أثبتت هذه النظرية أنها أكثر فائدة فى وصف الجماعات الطبيعية .

٣ – نظرية الأنساق(٥) : وتتبنى هذه النظرية موقفا يتماثل إلى حد كبير مع ذلك الذى تبنته نظرية التفاعل ، بل إنه يوجد فى الحقيقة بعض التشكك فيما إذا كانت النظريتان تمثلان توجهين مختلفين . ففى كلتيهما تبتدى محاولة لفهم العمليات المعقدة من خلال تحليل العناصر الأساسية . ويكمن الفرق الأساسى بين نظرية التفاعل ونظرية الأنساق فى أنواع العناصر التى تم تحديدها واستخدامها فى التحليل . فبينما تتجه نظرية التفاعل إلى النشاط والتفاعل والعاطفة تصف نظرية الأنساق الجماعة كنسق من العناصر المتشابكة مثل : المراكز(٦) والأدوار(٧) مع تأكيد واضح على معطيات الجماعة ونواتجها .

٤ – التوجه السوسيومترى : ويؤكد هذا التوجه على اختيار أعضاء الجماعة لبعضهم البعض . وينظر للروح المعنوية ولأداء الجماعة على أنهما شيئان يعتمدان على العلاقات بين

---

(١) Field Theory
(٢) interaction Theory
(٣) Activity
(٤) Sentiment
(٥) Systems Theory
(٦) Positions
(٧) roles

أعضاء الجماعة ، تلك العلاقات التى تنعكس فى شكل اختبارات سوسيومترية . وقد أثار هذا التوجه الكثير من البحث ، كما ساهم – مثلما سنرى فيما بعد – فى فهمنا لجوانب معينة من سلوك الجماعة . إلا أنه من ناحية أخرى كان ولا يزال تأثير هذا التوجه على قيام نظرية منظمة تأثيرا محدودا .

٥ – التوجه المبنى على التحليل النفسى : ويشتق هذا التوجه من علم النفس الفرويدى . فهو يهتم بالعمليات الدافعية والدفاعية للفرد فى اتصالها بحياة الجماعة ، كما أسهم فى عديد من النظريات الأخرى . ومع ذلك لم يدفع هذا التوجه إلى البحث الإمبيريقى ، ومن ثم لم تكن الأسس الإمبيريقية للصياغات النظرية المنبثقة عن هذا التوجه بالقوة التى يؤمل فيها .

٦ – توجه علم النفس العام[١] : ويحاول هذا التوجه أن يمتد بالتحليلات النظرية لسلوك الفرد إلى سلوك الجماعة . وتنطبق على هذا الصيغ النظرية المختلفة المتعلقة بالعمليات الفردية مثل التعلم والدافعية والإدراك مباشرة على عمليات الجماعة . إلا أن هناك مشكلة تختص بما إذا كان من الواجب أن نسمى هذا المنحى توجها أم هو مجرد إنكار لأى شىء له تميزه فى سلوك الجماعة . وسوف نرى أن هذا الإنكار ليس صحيحا .

٧ – التوجه الإحصائى الإمبيريقى[٢] : ويتبنى هذا التوجه امكانية اكتشاف المفاهيم الأساسية لنظرية الجماعة من خلال تطبيق الإجراءات الإحصائية . وتمثل بحوث كاتل (١١٥) هذا المنحى . فقد حاول كاتل أن يكتشف الجوانب الأساسية لسلوك الجماعة عن طريق التحليل الإحصائى للبيانات الخاصة بالأفراد وذلك من خلال استخدام التحليل العاملى بصفة أساسية .

٨ – التوجه للنماذج الصورية[٣] : وقد كان لهذا المنحى شيوعه الكبير خلال الخمسينات من هذا القرن . ويحاول المنظرون الذين يتبنون هذا المنحى أن يقيموا نماذج صورية لسلوك الجماعة مستخدمين فى ذلك اجراءات رياضية صارمة . وغالبا ما يكون واضعو هذه النماذج أكثر اهتماما بالإتساق الداخلى للنماذج من اهتمامهم بدرجة التناظر بين النموذج والمواقف الطبيعية . وربما لهذا السبب لم يتأت عن ذلك التوجه سوى نماذج نظرية محدودة لم يكن لها إلا تأثير ضئيل على ديناميات الجماعة .

ومن الواضح من خلال هذا المسح الموجز أن العديد من التوجهات التى أوردها كارت رايت وزاندر لم تسهم كثيرا فى التحليل النظرى لسلوك الجماعة . والواقع أن ثلاثة فقط من التوجهات الثمانية المذكورة هى التى أفضت إلى نظريات منهجية عن سلوك الجماعة : نظرية الأنساق (متضمنة نظرية التفاعل) والتوجه المبنى على التحليل النفسى والتوجه الإحصائى الإمبيريقى . ويجب أن نضيف إلى هذه القائمة توجها لم يذكره كارت رايت وزاندر ألا وهو

---

(١) The general Psychology Orientation
(٢) The empirical - statistical Orientation
(٣) The formal models Orientation

نظرية التدعيم حيث مارست هذه النظرية تأثيرات هامة على نظرية الجماعات الصغيرة . وسوف يعرض الفصل الثاني نموذجا لنظريات فى سلوك الجماعات الصغيرة تمثل كل منها توجها من هذه التوجهات الأربعة .

وعلى المستوى الإمبيريقى من التحليل فإنه يمكن للباحث أيضا الانتقاء من بين عدد كبير من الأساليب الممكنة . وتتراوح الأساليب المتاحة ما بين دراسات استكشافية واستطلاعية تفتقد إلى الضبط المحكم ، هذا من جانب ودراسات معملية محكمة الضبط أو دراسات تنتهج المحاكاة من جانب آخر . ويؤكد المناصرون للمنحى الأول أن الدراسات التى تتسم بالصرامة الشديدة فى الضبط تتعامل مع مواقف وظواهر مصطنعة ، ومن ثم تفتقد نتائجها الصلة « بالحياة الواقعية » . أما المدافعون عن التصميمات المحكمة الضبط فهم يتبنون وجهة نظر مفادها أنه بإمكان الدراسات الوصفية الاستكشافية أن تأتى ببيانات افتراضية فحسب ، فى حين أن الدراسات ذات الضبط الصارم هى وحدها التى يمكن أن تفضى إلى درجة من التأكد بأن المرء قد أرسى مبادئ صحيحة عن سلوك الجماعة . أما مسألة الصلة « بالحياة الواقعية » فهى تمثل بالنسبة لهم مشكلة إمبيريقية يمكن ايضاحها من مجرد اختيار المبادئ التى أرسيت معمليا فى مواقف طبيعية .

ويمكن تصنيف طرق دراسة الجماعة فى ثلاثة أنواع أو ثلاث فئات رئيسية تمتد فيما بين أكثرها طبيعية وأقلها صرامة من حيث الضبط إلى أكثرها « اصطناعا » وأشدها ضبطا وهى : ١ – دراسات ميدانية ، ٢ – تجارب معملية ، ٣ – دراسات المحاكاة من خلال الحاسب الإلكترونى(١) .

وتتميز الدراسات الميدانية والتجارب المعملية ودراسات المحاكاة عن بعضها البعض فى ضوء المواقف التى تحدث فيها ونوعيات المفحوصين المعتاد دراستهم فى كل منها . فالدراسات الميدانية تجرى فى مواقف تحدث بشكل طبيعى ، بمعنى آخر فى الميدان . ووحدات الدراسة هى عادة الجماعات ذات الخبرة(٢) و أى جماعات طبيعية ذات تاريخ كجماعات العائلة أو فرق كرة السلة . ومع ذلك فقد تتباين الدراسات الميدانية فى الهدف والطريقة : فقد تأخذ صورة الدراسات الاستكشافية الوصفية أو صورة التجارب الطبيعية أو التجارب الميدانية . فتتولى الدراسات الوصفية الاستكشافية دراسة موقف طبيعى . فالباحث لا يتدخل إراديا فى الظواهر موضع الدراسة بأية صورة من صور التدخل . والتجربة الطبيعية منوط بها أيضا دراسة الظاهرة ، وهى فى هذه الحالة ضروب سلوك الجماعات ، دون ما تدخل فيها من جانب الباحث . إلا أنها

---

(١) Computer simulation studies

(٢) experienced groups.

تختلف عن الدراسة الوصفية الاستكشافية من حيث محاولة الباحث الاستفادة من الدمج العرقى الإجبارى فى المدارس لكى يدرس الجماعات المختلفة الأجناس[1]. أما فى التجربة الميدانية فإن الباحث يحدث بارادته تغيرات فى الموقف الطبيعى لكى يدرس تأثيرها على الجماعة .

أما بالنسبة للدراسة المعملية فإن ملامحها الأساسية هى أنها : ١ – تجرى فى اطار بيئة المعمل ، ٢ – ويتم اعداد الموقف بشكل إرادى لدراسة ظواهر معينة . وفيما يختص بالجماعات التى تأتى إلى المعمل فإما أنها جماعات ذات خبرة كما هو الحال بالنسبة للدراسة الميدانية أو من غير ذات الخبرة من حيث أن أعضاءها لم يسبق لهم التفاعل مع بعضهم البعض قبل بداية التجربة . ويتم تكوين هذه الجماعات الأخيرة بالطبع من خلال تحديد عشوائى أيضا للأعضاء أو من خلال انتقاء الأعضاء حسب محكات معينة مثل القدرة العقلية أو الخصال الشخصية أو العمر أو الجنس .. الخ .

أما فيما يختص بدراسة المحاكاة من خلال الحاسب الإلكترونى فهى أكثر صور البحث احتياجا إلى الفطنة . فتتم معالجة المتغيرات موضع الاهتمام من خلال برنامج معين ، كما « يتحدد » سلوك الجماعة من خلال الحاسب الإلكترونى وليس من خلال جماعات ممثلة لأشخاص حقيقيين . ومن ثم فقد نجح نهج المحاكاة من خلال الحاسب الإلكترونى فى دراسة الجماعة التى لا تحوى أشخاصا (٧٧) . وتعتمد دقة هذا المنحى على الدرجة التى يتسنى للباحث من خلالها أن يبرمج المتغيرات الحاسمة .

وسوف نعالج المناحى المختلفة لدراسة سلوك الجماعة فى الفصل الثانى بتفصيل أكبر كما سيتم النظر فى ضروب ضعفها وقوتها . ومن قبيل التصدير المبدئى فإنه يبدو واضحا أن أفضل المناحى هو الذى يتحدد من خلال أغراض الباحث .

خطة الكتاب :

سوف يعالج هذا الكتاب أولا القضايا والمشكلات التى أثيرت إبان دراسة الجماعات ، كما سيعالج بعض الحلول المطروحة . وتعتبر هذه المناقشة فى بعض نواحيها مقدمة للمبادئ التى صيغت من خلال الدراسة العلمية لديناميات الجماعة ، وهو الاهتمام الأساسى لهذا الكتاب . وما يؤمل فيه هو أن يخلق عرض المبادئ الخاصة بسلوك الجماعات الصغيرة نظاما لذلك الكم من العلاقات المركبة التى تخلفت عبر أربعة عقود من البحث . وربما يتسنى للقارئ أن يقرر بنفسه ما إذا كان قد أمكن تحقيق هذا الهدف ، وإلى أى حد أمكن ذلك .

وينقسم الكتاب إلى خمسة أجزاء غير متساوية . الجزء الأول جزء تمهيدى يتعامل مع طبيعة الجماعات (الأقسام الأولى من هذا الفصل) ومناحى دراسة الجماعات (الفصل الثانى) . ويعالج الجزء الثانى أصل الجماعات والأداء الجمعى (الفصلان الثالث والرابع) .

---

(١) racially mixed groups

وهو محاولة لعبور الفجوة بين سلوك الفرد وسلوك الجماعة . فيستعرض الفصل الثالث للدراسات المبكرة فى التيسير الاجتماعى(١) وكما يقارن بين الأفراد والجماعات فى حل المشكلات المعقدة ، ويناقش ظاهرة القصف الذهنى(٢) وظاهرة التحول إلى المخاطرة كأمثلة لدراسات أكثر حداثة تختص بالسلوك الجماعى . والفصل الرابع بمثابة استقراء لعملية تكون الجماعة ونموها .

وينظر الجزء الثالث الذى يشكل الجزء الأكبر من الكتاب فى عملية التفاعل . فيكرس الفصل الخامس للمحيط الفيزيقى الذى يحدث فى إطاره تفاعل الجماعة كما يستعرض الأساليب التى تؤثر بها البيئة على السلوك ويناقش الفصل السادس الخصائص الشخصية لأعضاء الجماعة وعلاقة هذه الخصائص بعملية الجماعة . أما البيئة الاجتماعية للجماعة فستعالج فى الفصلين اللاحقين . فيقدم الفصل السابع تحليلا لما يترتب على تكون الجماعة من آثار . ويتركز الاهتمام هنا على تكوينات الأشخاص والخصائص الشخصية كما يتصلان بالتفاعل . ويتعامل الفصل الثامن مع البناء الاجتماعى للجماعة : نمط العلاقات التى تبرز خلال تفاعل الجماعة . أما تأثيرات خصائص العمل وأهداف الجماعة فستعرض فى الفصل التاسع .

والجزء الرابع ليس جزءا متمما للكتاب، إذ أنه يستعرض بعض تطبيقات مبادئ الجماعة لدى الجماعات ذات الأهداف الخاصة وكذلك بعض المشكلات التى تثار فى بعض جوانب عملية .

أما الفصل العاشر والحادى عشر فهما يستعرضان نمطين من الجماعات الخاصة ، مثل الجماعات الخبرية وجماعات الأطفال . وعلى القارئ المهتم أساسا بالدراسات العلمية للجماعات الصغيرة ذات التوجهات إلى العمل ، أن يهمل ، إذا أراد ، هذا الجزء من الكتاب .

أما فى الجزء الأخير (الجزء الخامس) فقد انصب الاهتمام على مشكلات ديناميات الجماعة وضروب قصورها وكذا المطامح المستقبلية المتعلقة بها .

---

(١) Social facilitation

(٢) Brain Storming

الفصل الثانى

مناح فى دراسة الجماعات

لا يتفق المتخصصون فى ديناميات الجماعة فى الغالب حول أكثر الأشكال ملاءمة لدراسة سلوك الجماعة . فبينما يعتقد بعض الباحثين أن المنحى النظرى هو أكثر المناحى خصوبة لتحليل عملية الجماعة ، فإن آخرين يناصرون المنحى الإمبيريقى . إن الباحثين الذين يفضلون المنحى النظرى يعتقدون فى ضرورة التركيز على التنظيم المتسق للبيانات والأفكار المتصلة بعملية الجماعة ، فى حين أن الذين يفضلون المنحى الإمبيريقى يعتقدون فى ضرورة التركيز على تجميع البيانات الموثوق بها المرتبطة بهذه العملية ، والتى تتأتى أساسا عن طريق التجريب ، وغالبا ما ينتهى هذا الخلاف إلى كونه لا يعدو اختلافا فى التركيز إما على النظرية أو البحث ، أو قد يكون مجرد اختلاف فى التفضيل الشخصى لمنحى أو لآخر .

ولا أعتقد أن هناك من ينكر وقوف البحث النظرى والبحث الإمبيريقى كعمليتين مرتبطتين معا ، فكلاهما مطلوبان من أجل التحليل الكامل لسلوك الجماعة ، إن المنحى الإمبيريقى يقدم الدليل اللازم لوضع نظرية ذات معنى ، والنظرية بدورها تنظم البيانات المتاحة وتزيد من رقعتها ، ومن ثم فهى تساعد على تكوين إطار إمبيريقى آخر . وغالبا ما توحى النظرية باتجاهات جديدة لبحوث مستقبلية قد يغض النظر عنها فى غيبة هذه النظرية . ومن شأن الدليل الإمبيريقى الجديد إما أن يقوى النظرية – إذا كان متسقا معها – أو يقضى برفضها أو تعديلها فى حالة عدم اتساقه معها . وعلى هذا النحو تنمو المعرفة العلمية من خلال الإضافات المتتابعة المتأتية من كل من النظرية والبحث . فليس الإختيار المهم إذن بين منحى نظرى وآخر عملى ، ولكنه الاختيار بين أنواع من النظريات وأنواع من الطرق الإمبيريقية .

مناحى نظرية :

قد تعرف النظرية على أنها مجموعة من الفروض أو القضايا المرتبط بعضها بالبعض الآخر ، والتى تختص بظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر » (٥٥٠ ، ص ٤) . وعلى هذا فقد تتباين المناحى النظرية فيما بين أنساق أو توجهات عامة للغاية ، مثل نظرية المجال أو نظرية التحليل النفسى . وما شابه ذلك ، إلى نظريات « صغيرة » تتعامل مع ظاهرة محددة كالقيادة أو سلوك المجاراة . وقد استخدم شو وكوستانزو (٥٥٠) مصطلح « التوجه النظرى » ليشيرا به إلى المنحى الأكثر عمومية ، واختصار مصطلح « النظرية » بالمنحنى المحدود النطاق . والمناحى النظرية موضع النظر هنا إنما تتعامل مع ظواهر « متوسطة النطاق » ألا وهى سلوك الجماعات الصغيرة .

وهناك العديد من المناحى النظرية المقترحة ، أسهم كل منها فى فهمنا لسلوك الجماعة . وليس مرادنا هنا على كل حال أن نستعرض بطريقة شاملة جميع النظريات الخاصة بعملية الجماعة ، ولكننا بدلا من ذلك سوف نعرض بإيجاز لأربع من النظريات المختارة تتيح للدارس قدرا من الألفة بوجهات النظر المختلفة ، وتقدم له الأساس الذى ينظم بمقتضاه البيانات الإمبيريقية المطروحة فى أجزاء تالية من هذا الكتاب . والنظريات الأربع المختار هى : نظرية الشخصية العامة للجماعة والنظرية التبادلية ونظرية التوجه للعلاقات الأساسية بين الأشخاص (ت ع أ ش) ، ونظرية عن انتاجية الجماعة . وتوجد تقارير تفصيلية أكثر عن ثلاث من هذه النظريات فى كتاب نظريات علم النفس الاجتماعى (٥٥٠) ، هذا وإن كان أفضل مصدر يرجع إليه هو الأطروحة الأصلية لصاحب كل نظرية .

نظرية الشخصية العامة للجماعة(١) :

صيغت هذه النظرية على يد كاتل (١١٥) . وسمى هذا المنحى بالمنحى « الإمبيريقى الإحصائى » لدى كارت رايت وزاندر (١١٤) ، وبالمنحى « العبر توجهى »(٢) لدى شو وكوستانزو (٥٥٠) وقد تأثر كارت رايت وزاندر بالطريقة التى استخدمها كاتل فى الحصول على البيانات التى نوقشت فى نظريته . فقد اعتمد كاتل إلى حد كبير على التحليل العاملى كوسيلة تحليلية ، وهذا صحيح ، وإن كان اتجاهه هذا قد أمد النظرية بالمادة الخام فقط ، ويجب ألا ينظر إليه فى ذاته على أنه منحى نظرى . ومن جهة أخرى فقد تأثر شو وكوستانزو بالدرجة التى استوعبت بها نظرية الشخصية العامة للجماعة جوانب من توجهات نظرية مختلفة . فاستخدام كاتل للمتجهات(٣) فيما يختص بالطاقة العامة للجماعة(٤) على سبيل المثال إنما ينبنى على التوجه للمجال عند ليفين ، بينما فى التجائه إلى قانون الأثر لتفسير اكتساب أنماط من سلوك الجماعة إنما يستفيد من نظرية التدعيم . وإذا ما غض النظر عن تصنيف نظرية الشخصية العامة للجماعة فإنها تمثل منحى مثيرا للاهتمام فيما يتعلق بتحليل الجماعات . كما تعتبر نظرية شديدة الاختلاف عن النظريات الثلاث الأخرى الملخصة فى هذا الفصل .

وتتكون نظرية كاتل من جزئين يتصلان ببعضهما البعض ، يتعامل أحدهما مع أبعاد الجماعة ويتعامل الآخر مع ديناميات الشخصية العامة للجماعة . وتتكون أبعاد الجماعة لدى كاتل من ثلاث فئات أو مجموعات . وهذه المجموعات أطلق عليها : سمات الجمهور(٥) وسمات

---

(١) Groups Syntality Theory
(٢) Trans Orientational
(٣) Vectors
(٤) Synergy
(٥) Population Traits

الشخصية العامة للجماعة[١] خصائص البناء الداخلى[٢] وعلى هذا فإن كل فئة من هذه الفئات هى فى الحقيقة مجموعة من المتغيرات أو الخصائص التى تصف جانبا ما من جوانب الجماعة .

وسمات الجمهور هى مجرد خصال الأعضاء الفرادى الذين يكونون للجماعة . وهذه الخصال الشخصية إنما توجد مستقلة عن الجماعة ، وتصير إليها عندما يصبح الفرد عضوا فيها . وقد استخدم كاتل (١١٥) متوسطات هذه الخصال عندما وصف أبعاد الجماعة فى ضوء سمات الجمهور . ومن ثم تتكون مجموعة سمات الجمهور من متوسط ذكاء أعضاء الجماعة واتجاههم وشخصيتهم .. الخ .

وتعرف الشخصية العامة للجماعة على أنها شخصية الجماعة ، أو بشكل أكثر دقة ، هى أى تأثير للجماعة ككل . وهذا هو ما يجعل للجماعة كيانا متميزا . وبالتالى فإن سمات الشخصية العامة للجماعة هى تلك التأثيرات الخاصة بالجماعة عندما تتصرف كجماعة . وقد تكون لمثل هذه التأثيرات صلة بجماعة أخرى أو بالبيئة التى توجد الجماعة فيها . وسمات الشخصية العامة إنما تستشف من السلوك الخارجى للجماعة ، وقد تشتمل على ضروب من السلوك كاتخاذ القرار والأفعال العدوانية وما شابه ذلك .

أما البناء الداخلى فهو يشير إلى العلاقات بين أعضاء الجماعة كما يصف الخصائص البنائية والأنماط التنظيمية داخل الجماعة. وتقف الأدوار والزمرات[٣] ومواضع المراكز[٤] وشبكات الاتصال[٥] وما شابه ذلك كأمثلة على خصائص البناء الداخلى .

وتتسم الفئات الثلاث بالاعتماد المتبادل على بعضها البعض . فإذا ما عرفت كل قوانين سلوك الجماعة كان من الممكن حينئذ التنبؤ بأية فئة من هذه الفئات من خلال المعرفة بالفئتين الآخرين . ومثال ذلك إذا فهمت قوانين سلوك الجماعة تماما ، وإذا عرفت كذلك سمات الجمهور فى الجماعة والبناء الداخلى لجماعة ما فإنه من الممكن التنبؤ بدقة بسمات الشخصية العامة للجماعة بمعنى : سلوك الجماعة .

ويمكن الوقوف على التأثيرات الثقافية فى هذه الفئات الثلاث . فخصال أحد أعضاء الجماعة (سمات الجمهور) على سبيل المثال تتحدد إلى درجة كبيرة من خلال الخبرات الثقافية التى مر بها هذا الفرد فى فترة سابقة من حياته . كما أن أنواع العلاقات المتبادلة التى تنمو داخل جماعة ما إنما تتأثر هى الأخرى بناموس الثقافة ، ونظرا لتأثر الشخصية العامة للجماعة بسمات الجمهور وبالبناء الداخلى فهى أيضا تتأثر بالمتغيرات الثقافية ولكن بطريقة غير مباشرة .

---

(١) Syntality Traits

(٢) Internal Structure

(٣) Cliques

(٤) Status Positions

(٥) Communiction Network

والمفهوم الأساسى لدى كاتل فى تحليل ديناميات الشخصية العامة للجماعة هو الطاقة العامة للجماعة ، فكل فرد ينضم إلى الجماعة بغرض إشباع حاجة أو حاجات سيكولوجية معينة . وهو على هذا إنما يأتى إلى الجماعة بدرجة من الطاقة يكرسها لأنشطتها . والطاقة العامة للجماعة هى مجموع هذه الطاقات الفردية المتاحة للجماعة .

وتندرج أنشطة الجماعة عادة فى نوعين : أنشطة موجهة حيال المحافظة على الجماعة ، وأخرى موجهة حيال تحقيق هدف الجماعة أو أهدافها . ويعنى هذا أن نسبة كبيرة من الطاقة العامة للجماعة يجب استغلالها فى إطار العلاقات بين أفرادها . ففى أية جماعة هناك قدر معين من الاحتكاك بين أعضائها يتأتى عن المجاهدة فى سبيل وضع اجتماعى معين والسعى إلى القوة وعدم الاتساق بين الأعضاء وما إلى ذلك . وتسمى نسبة الطاقة العامة الواجب تخصيصها لإرساء التماسك والتآلف داخل الجماعة بطاقة النشاط العامة الحافظة للجماعة(١) .

ومن الضرورى أن يتحقق هذا المطلب أولا ، وإلا اعترى الجماعة التفكك . وبعد أن تخصص لهذه الأنشطة الطاقة المطلوبة ، فإن ما يبقى (ويسمى بالطاقة الفعالة)(٢) يمكن استغلاله فى تحقيق أهداف الجماعة ، ومن الواضح من هذا التحليل أن الجماعات التى تتسم بهذه الصراعات الداخلية بين أفرادها تتعرض لعدم الفاعلية فى النجاح فى تحقيق أهداف الجماعة .

وقد اقترح كاتل (١١٥) فى تحليله لديناميات الطاقة العامة للجماعة سبع نظيريات تعد إلى حد كبير بمثابة تحديات لخصائص الطاقة العامة للجماعة . وهذه النظريات بإيجاز هى :

١ - تتكون الجماعات من أجل إشباع حاجات فردية . وينتفى وجودها عندما لا تعد محققة لهذا الغرض .

٢ - الطاقة الكلية للجماعة هى محصلة قوى اتجاهات الأعضاء حيال الجماعة (وعلى هذا فإن الطاقة العامة للجماعة إنما تعتمد على عدد الأشخاص فى الجماعة وعلى قوة الإرضاءات التى يحصل عليها الفرد منها وإتجاه هذه الإرضاءات وكذلك علاقة هذه الإرضاءات بجماعات أخرى) .

٣ - قد تتجه الطاقة الفعالة للجماعة نحو أهداف خارج الجماعة ، ومن ثم فقد ترسى الجماعات أنماطا من رد الفعل تعد معاونة فى تحقيق هدف نهائى للجماعة . (فعلى سبيل المثال) قد تكون أمة جيشا كوسيلة لتحقيق هدف الأمن لها .

٤ - قد يستغل أعضاء الجماعة الفرادى الجماعات أيضا فى تحقيق أهداف خاصة ، بمعنى أنه قد تكون أنشطة الجماعة موجهة نحو هدف شخصى نهائى . (فعلى سبيل المثال) قد ينضم

---

(١) Maintenance Synergy

(٢) Enective Synergy

شخص ما إلى نقابة عمالية (جماعة) من أجل العمل فى شركة بواخر (جماعة) لكى يتسنى له السفر ليرى صديقته (هدف شخصى) .

٥ – يتعلم الأفراد فى الجماعات أنماطا سلوكية كالولاء والمعاونة والتبعية ، بمقتضى قانون الأثر[١] .

٦ – قد تتداخل ضروب العضوية المختلفة فى جماعات ، ولكن تبقى الطاقة الكلية فى هذه الجماعات المتداخلة ثابتة طالما بقيت الطاقة الفردية الموجهة نحو أهداف مغايرة لأهداف الجماعة ثابتة ، وطالما لا تتباين الأنشطة الجماعية الخاصة بالاقتراب من الهدف . (وينبغى ملاحظة أن هذا لا يعنى أنه ليس بإمكان الفرد أن ينضم إلى جماعة جديدة دون الانتقاص من طاقة الجماعات التى ينتمى إليها فعلا . فعلى العكس من ذلك قد يفعل هذا إذا ما كانت أهداف الجماعة الجديدة تتسق مع اهتماماته . فقد ينضم أحد المهتمين بالجولف ، على سبيل المثال ، إلى لجنة غرضها تحسين أرض الجولف دون ما بذل لطاقة جديدة أو استخدام لطاقة مخصصة لجماعات أخرى . ومن جهة أخرى إذا كان هناك عضو فى جماعة ما حددت مهمتها لمساعدة المعوقين بدنيا ، وانضم إلى جماعة كرست نفسها لمساعدة المحرومين ثقافيا ، فإن بعضا من الطاقة قد يستنفذ من الجماعة الأولى ، وذلك لأن مصدر الطاقة هو اهتمام العضو بالأفراد التعساء فى كلتا الجماعتين) .

٧ – هناك شبه تطابق بين سمات شخصية أعضاء الجماعة والسمات العامة للجماعة . (فعلى سبيل المثال ، يتطابق ميل الأفراد إلى التصلب مع الاتجاه نحو المحافظة من جانب الجماعة كما يتطابق الذكاء الشخصى مع تكامل الجماعة بصفة عامة .. الخ) .

ويبدو أن العديد من المصطلحات التى يستخدمها كاتل غامض دون ما داع إلى ذلك . ومع هذا ، فإن نظرية الشخصية العامة للجماعة إنما تنطوى على متضمنات مثيرة للاهتمام فيما يتعلق بعملية الجماعة . فعلى سبيل المثال ، تتصل الطاقات المتاحة للجماعات المشتركة الأعضاء بعضها البعض بما يجعل الطاقة التى يكرسها عضو ما لإحدى الجماعات تستنفذ من الطاقة المتاح استخدامها بواسطة جماعات أخرى (النظيرية السادسة) . وقد تفسر هذه الحقيقة بعض حالات الصراع بين الجماعات وبعضها البعض . وتوحى النظيرية السابعة بأنه بإمكان الباحث أن يستفيد كثيرا من دراسة أعضاء الجماعة فرادى قدر استفادته من دراسة الجماعة ككل . والعكس صحيح . وتتصل هذه الضمنية بالطبع بمتضمنات مستخلصة من النظيرية الخامسة تقضى بأنه يمكن لقانون الأثر أن يمارس تأثيره على الأفراد وعلى أنماط السلوك فى الجماعة من خلال تدعيم أنماط منتقاة من السلوك الفردى ولمزيد من التفصيل قد يرغب القارئ المهتم

(١) Law of effect

فى الرجوع إلى كاتل (١١٦ ، ١١٧) وكاتل ، ووسب (١٢٠) وكاتل وسوندرز وستايس (١١٨) . فهذه التقارير إنما تكشف عن الكيفية التى يمكن بها قياس فئات من سلوك الجماعة ، والكيفية التى ترتبط بها بعض الأفكار السابق مناقشتها مع التوجه الإمبيريقى الإحصائى الذى تمت مناقشته فى الفصل الأول .

النظرية التبادلية[١] :

طرح تيبو وكيلى (٦٢٢) نظرية أكثر طموحا (أو إطارا نظريا كما يفضلان أن يسمياها) من تلك الخاصة بكاتل . وكان مقصدهما تفسير السلوك التفاعلى بين الأفراد ، وتفسير عمليات الجماعة . نظرا إلى منحاهما على أنه منحى وظيفى فى المقام الأول حيث كان تركيزهما على ما هو مفيد أو فعال من منظور الجماعة ، وتفترض النظرية أن وجود الجماعة إنما ينبنى فقط على مشاركة افراد الجماعة وإرضائهم . وعلى هذا ينبغى أن يكون تحليل عمليات الجماعة فى ضوء ضروب التوافق التى يقوم بها الأفراد فى محاولاتهم حل مشكلات الاعتماد المتبادل فيما بينهم . ومن هنا لم يكن من العسير إدراك أن هذه الوجهة من النظر لا مناص تقريبا من أن تفضى إلى تبنى توجه للتدعيم . وعلى الرغم من أن تحليل تيبو وكيلى كان مقتصرا إلى حد كبير على الثنائيات ، إلا أنهما يعتقدان فى انطباق نظريتهما على جماعات كبيرة أيضا .

ويمكن وصف النظرية بصورة أفضل من خلال التمعن فى تحليل المؤلفين للتفاعل والذى يتضمن :

١ - تعريفات المفاهيم الأساسية المستخدمة فى النظرية ، ٢ - النظر فى النتائج المترتبة على التفاعل ، ٣ - تحليل تقويمات الأعضاء للعلاقات القائمة بين بعضهم والبعض الآخر .

والمفاهيم الأساسية للنظرية هى علاقة الأفراد ببعضهم البعض[٢] والتفاعل والمتتالية السلوكية[٣] والذخيرة السلوكية[٤] ونظرا لأن التفاعل و « العلاقة بين الأفراد » يعتمدان على بعضهما البعض فسوف يعرفان معا . والخاصة الأساسية للتفاعل هى العلاقة بين الأفراد . فيقال عن شخصين أنهما قاما بتكوين علاقة ما فيما بينهما عندما يتفاعلان فى مواقف عديدة . وبالطبع فليس لهذه العبارة أى معنى إلا إذا عرف « التفاعل » وربما كان من الأفضل أن نقتبس تعريف تيبو وكيلى للتفاعل : « المقصود بالتفاعل هو أن يصدر كل فرد من الأفراد السلوك فى ظل وجود الآخر أو أن الأفراد يخلقون نواتج لبعضهم البعض أو أنهم يتصلون ببعضهم البعض . ففى كل حالة

---

(١) Exchange Theory
(٢) Interpersonal Relation Ship
(٣) Behavior Sequence
(٤) Behaviour Repertoire

تحددها على أنها حالة تفاعل لابد وأن توجد على الأقل إمكانية أن تؤثر أفعال كل شخص فى الشخص الآخر » (٦٢٢ ، ص ١٠) .

فعلى سبيل المثال ، إذا قابل الشخص « أ » الشخص « ب » فى الطريق ، فتوقف وأخذ يتحدث معه عن الطقس ، واستمع إلى متاعب يومه ، ثم استمر كل فى طريقة بعد ذلك ، فإنه يقال إنهما قد تفاعلا ، أى أن حديثهما مثل حالة من حالات التفاعل .

أما « المتتالية السلوكية » فقد أختيرت كوحدة لتحليل السلوك . فيقال أن كل متتالية سلوكية إنما تتكون من عدد من الأفعال الحركية واللفظية المنظمة بشكل متتال ، والموجهة إلى أحد الأهداف المباشرة . ففى المثال السابق الإشارة إليه من الممكن النظر إلى الأفعال الحركية واللفظية الصادرة عن الشخص « أ » ، خلال الحديث عن الطقس مع الشخص « ب » على أنها متتالية من الأفعال موجهة حيال هدف : أن يكونا صديقين ، ومن ثم يمكن معاملة هذه الأفعال على أنها متتالية سلوكية . وبمستطاع كل فرد بالطبع أن يقوم بعدد هائل ومتنوع من المتتاليات السلوكية واستخدم تيبو وكيلى مصطلح الذخيرة السلوكية ليشير به إلى كل المتتاليات السلوكية الممكنة التى قد يصدرها شخص بعينه خلال تفاعله مع شخص آخر ، بالإضافة إلى التركيبات الممكنة من المتتاليات السلوكية .

والتفاعل بطبيعة الحال أمر انتقائى سواء فيما يتعلق بمن يتفاعل مع من ، أو فيما يتصل بما يتم إصداره من متتاليات سلوكية ، فمن المرجح أن أى شخص لا يتفاعل مع كل شخص آخر بمستطاعه أن يتفاعل معه . كما أنه لايصدر كل المتتاليات السلوكية الممكنة فبمستطاع معظم الأشخاص ، على سبيل المثال ، أن يصدروا متتالية سلوكية تؤدى إلى القتل ، ولكن القليل منهم هو الذى يفعل ذلك . والنتائج المترتبة على التفاعل (النواتج) توصف فى ضوء الإثابات[١] والتكاليف[٢] . فعندما يتفاعل شخصان عادة ما يستمتع كل منهما بجزء ما من التفاعل ، ولكنه يجد أجزاء أخرى منه أقل متعة أو حتى غير سارة . ويشير مفهوم الإثابة إلى تلك الجوانب التى يجدها الفرد سارة وممتعة ومرضية ، أو بصورة أخرى مشبعة له . « فتوفر وسيلة ما يخفض من خلالها حافز أو تشبع بها حاجة إنما يشكل إثابة » (٦٢٢ ، ص ١٢) . وتشير التكاليف إلى أى شىء من شأنه أن يكف أداء متتالية سلوكية ، بمعنى أنه كلما زاد الكف الذى يكون على الشخص أن يتغلب عليه لكى يؤدى متتالية سلوكية معينة ، زادت تكلفة إصدار هذا السلوك والإثابات والتكاليف قد تحددها إما عوامل خارجية المنشأ[٣] أو داخلية المنشأ[٤] . والعوامل خارجية المنشأ هى تلك الأشياء

---

(١) Rewards

(٢) Costs

(٣) Exogenous

(٤) Endogenous

الموجودة خارج العلاقة القائمة بين الأفراد . فعلى سبيل المثال ، ينظر إلى الإثابات والتكاليف التى ترجع إلى خصائص الأفراد كالقيم والمهارات والحاجات والأدوات[١] وما شابه ذلك ، على أنها ذات منشأ خارجى . فإذا كان الفرد ذا مهارة فائقة فى أداء فعل معين ، فقد يجد متعة فى أداء تلك المتتالية السلوكية فى ظل وجود الآخرين . بينما إذا كان غير ماهر فمن شأن قيامه بالمتتالية السلوكية عينها أن يكلفه الكثير . أما العوامل ذات المنشأ الداخلى فهى التى تكمن فى العلاقة ذاتها ، بمعنى أن الإثابة أو التكلفة لا تعتمد على أفعال الفرد فحسب ولكن على ضروب سلوك الشخص الآخر أيضًا . فقد يستمتع اثنان من الموسيقيين بتفاعل موسيقى بينهما إذا كانا متناغمين ، أما إذا حاول كل فرد منهما أن يعزف نغمة مختلفة فمن المحتمل حينئذ أن يكون الأمر مكلفا بالنسبة لكليهما نظرا لتداخل استجابتيهما . وهناك أنواع من التكاليف ذات المنشأ الداخلى ترجع إلى التشبع[٢] والتعب والاستجابات غير المتسقة .

وبصدد تطبيق هذه المفاهيم عند تحليل سلوك الجماعة ، استعان تيبو وكيلى (٦٢٢) بمصفوفة سلوكية[٣] أقاماها على غرار صياغات نظرية المباراة[٤] . وثمة نموذج لهذه المصفوفة يكشف عنه الشكل ٢ – ١ ، الذى يمثل النواتج الممكنة لتفاعلات الشخصين « أ » و « ب » ، فتمثل أعمدة المصفوفة مستودع سلوك الشخص « أ » ، وتمثل الصفوف مستودع سلوك الشخص « ب » . وتشير الأرقام فى الجزء الأعلى من كل خلية إلى ناتج التفاعل بالنسبة للشخص « أ » عندما يقع التفاعل فى نطاق هذه الخلية ، بينما يشير الرقم الموجود فى الجزء الأدنى إلى النواتج الخاصة بالشخص « ب » كنتيجة للتفاعل عينه ، فعلى سبيل المثال ، إذا أصدر الشخص « أ » المتتالية السلوكية « أ١ » وأصدر الشخص « ب » المتتالية السلوكية « ب١ » ، فإن التفاعل يندرج فى المربع العلوى الأيمن من المصفوفة ، ومن ثم تكون محصلة الشخص « أ » من هذا ست وحدات ، ومحصلة الشخص « ب » وحدتين . والوحدات فى هذا المثال بالطبع وحدات تحكمية تمثل محصلة التكاليف التى تبذل ، والإثابات التى تجنى خلال مجرى ذلك التفاعل . وقد تجدر الإشارة إلى أن تحديد القيم الدقيقة للإثابات والتكاليف فى موقف طبيعى إنما تمثل إحدى المشكلات التى لم يتسن حلها فى النظرية التبادلية ، وفى علم النفس بأسره فى واقع الأمر .

* * *

---

(١) Tools

(٢) Satiation

(٣) Behavior Matrix

(٤) Game Theory

مستودع الشخص « أ »

مستودع الشخص « ب »	١أ	٢أ		
ب ١	٦ / ٢	١ / صفر		
ب ٢	١ / ٤	٢ / ٥		
≡	≡	≡		

الشكل ٢ - ١ مصفوفة النواتج الممكنة محددة حسب الملاءمة الكلية للنواتج (أدرجت باستئذان من تيبو وكيلى (٦٢٢) جدول ٢ - ٢ ص ١٥) .

وتقوم نواتج التفاعل ، استنادا إلى منظور تيبو وكيلى ، عن طريق المقارنة على أساس معيارين داخليين[١] اسمياهما مستوى المقارنة[٢] (م . م) ، ومستوى مقارنة البدائل[٣] (م . م . ب . د) ومستوى المقارنة هو المعيار الذى يقوّم الفرد فى ضوئه جاذبية علاقة تفاعلية معينة ، أو للحد الذى تبدو به هذه العلاقة مرضية . وهو معيار ذاتى ينشأ كنتيجة مترتبة على العلاقات التفاعلية التى عايشها الفرد خلال مجرى حياته . وبصفة عامة ، فإن مستوى المقارنة إنما يكون موضعه قريبا من منتصف مدى العلاقات التى عايشها الفرد ، مرتبة حسب ملاءمة ما أفضت إليه من نتائج . وبإرساء مستوى المقارنة ، سيقوّم الفرد بالإيجاب أية علاقة تقع أعلى هذا المستوى وذلك من منظور ما تفضى إليه من نتائج ، وبالسلب أية علاقة تقع دونه . ومن المسلم به أن تفضى أية خبرة جديدة إلى تعديل ما فى مستوى المقارنة ، على الرغم من أن الزيادة (أو النقصان) المتأتية من أية خبرة تفاعلية واحدة ليست بالأمر ذى الدلالة . ويتشابه هذا التصور عن مستوى المقارنة مع صياغات أخرى تتعلق بالمعايير الذاتية ، ومثال ذلك المقاييس المرجعية[٤] (٦٣٩) ومستوى التكيف[٥] (٢٧٨) ومقاييس الحكم[٦] (٥٦٥) .

ومستوى مقارنة البدائل هو ذلك المستوى الذى يستخدمه الفرد ليقرر فى ضوئه ما إذا كان سيستمر فى علاقة معينة أو ينتهى منها ويمثل هذا المستوى أدنى ما يمكن للفرد أن يقبله من

---

(١) Internal Standards.
(٢) Comparison level
(٣) Comparison level for alternatives
(٤) Reference Scales.
(٥) Adaptation level.
(٦) Judgment Scales.

نتيجة فى ضوء علاقات أخرى بديلة له . فقد يختار الفرد على المستوى النظرى – أن ينخرط فى علاقة غير جذابة (دون مستوى مقارنته) أو يبقى عليها إذا ما كانت هذه أكثر العلاقات المتاحة له جاذبية فى حينها ، أى إذا ما كانت أعلى من مستوى مقارنة البدائل لديه . فإذا رغب شاب ما ، على سبيل المثال ، أن يحضر حفلة مدرسية ، فقد يختار لمرافقته سيدة شابة ليست جذابة بذاتها بالنسبة له ، إذا ما كانت هى أفضل المتاح له بالنسبة لهذا الأمر . وقد تكون علاقته بها دون مستوى مقارنته . ولكنها مع ذلك أعلى من مستوى مقارنته للبدائل . ومن جهة أخرى قد يترك الشخص علاقة جذابة إذا كانت هناك بدائل أكثر جاذبية منها . وجدير بالذكر أن هذه الآراء إنما تسلم بأن العلاقة لها طابع إرادى . مع أن الفرد قد يضطر لأن يبقى على علاقة ما دون كل من مستوى مقارنته ومستوى مقارنته للبدائل .

ويمكن استخدام هذا التحليل لتفاعل الجماعة فى التنبؤ بمسار التفاعل إذا كان بمستطاع الفرد أن يقف على الإثابات والتكاليف فى الموقف . فقد ارتأى تيبو وكيلى أن الفرد عادة ما يكرر الاستجابة المثابة ، ولا يكرر الاستجابة المكلفة . ولننظر ، على سبيل المثال ، فى مصفوفة التفاعل التى يصورها الشكل ٢ – ٢ . فهذا المثال يصور موقفا يحدده تيبو وكيلى مثالا لضبط المصير المتبادل . ففى هذا الموقف يمكن للشخصين « أ » و « ب » أن يحدد كل منهما النواتج التى يجنيها الآخر بصرف النظر عن سلوك ذلك الآخر . ويتنبأ تيبو وكيلى فى هذا الموقف بأن الشخص « أ » سوف يصدر فى النهاية السلوك « أ١ » ، ويصدر الشخص « ب » السلوك « ب١ ». بعد سلسلة من ضروب التبادل بينهما ، فعلى سبيل المثال ، إذا أصدر الشخص « أ » السلوك « أ١ » . وأصدر الشخص « ب » السلوك « ب٢ ». وبناء عليه تعرض الشخص « أ » للعقاب (التفاعل مكلف) وأثيب الشخص « ب » فمن ثم سيميل الشخص « أ » إلى تغيير استجابته ، ويميل « ب » إلى تكرار الاستجابة عينها .

مستودع الشخص « أ »

مستودع الشخص « ب »	أ١	أ٢
ب١	٥+ / ٥+	٥+ / ٥–
ب٢	٥– / ٥+	٥– / ٥–

الشكل ٢ – ٢ مثال يصور ضبط المصير المتبادل (مقتبس من تيبو وكيلى (٦٢٢) (جدول ٧ – ٣ ، ص ١٠٦) .

ويعنى أن التفاعل فى الموقف التبادلى اللاحق سوف يقع فى الخلية السفلى على الجانب الأيسر ، وكلاهما سيعاقبان . وسيغير كلاهما استجابته فيما سيلى ذلك من موقف تبادلى آخر . ويقع التفاعل بينهما فى الخلية « أ١ ، ب١ » . وكلاهما يثابان حينئذ ، ويستمر التفاعل على هذا النحو . وبصرف النظر عن نقطة بدء التفاعل ، فمن المقدر له دوما أن يفضى إلى نفس النمط

النهائى للتفاعل . وعلى الرغم من أن هذا المثال يتعامل مع الضبط المتبادل للمصير ، فإن المبادئ عينها إنما تنطبق على مصفوفات النواتج الأخرى . وقد أفضت دراسات أمبريقية عديدة (٦٩ ، ٥٤٠ ، ٦٧٨) إلى نتائج تعارض تلك التى تنبأت بها النظرية ، أى أنها أفضت إلى أن الثنائيات المتفاعلة إنما تنمى نمطا من التفاعل تكون فيه النواتج منخفضة بالنسبة لكلا الشخصين . هذا وإن كان من غير الواضح ما إذا كانت هذه النتائج راجعة إلى فشل فى معالجة الإثابات والتكاليف أم إلى عدم دقة النظرية . وتحدد الإثابات والتكاليف للشخص بقيمة النواتج إذا ما قورنت بقيمة نواتج الشخص الآخر ، وليس بالقيمة المطلقة لنواتجه الشخصية .

وتنطوى النظرية التبادلية على عديد من المتضمنات الأخرى التى لا يمكن استيعابها فى هذا المقام وأعظم إسهاماتها فى هذه المرحلة ما قدمته فى مجال البيانات الإمبيريقية وليس التنبؤ بالسلوك بين الأفراد . ويعزى هذا فى جانب منه إلى صعوبة تحديد الإثابات والتكاليف لأشخاص بذاتهم كما يعزى فى جانب آخر منه إلى حقيقة عدم امتحان النظرية على نطاق واسع حتى الآن . (انظر ٣٩٢ ، ٣٩٣) .

نظرية التوجه للعلاقات الأساسية بين الأشخاص : (ت ع ا ش)[١]

التوجه للعلاقات الأساسية بين الأشخاص عبارة عن نظرية فى سلوك العلاقات بين الأشخاص مشتقة من نظرية التحليل النفسى . وقد صاغ شتز هذه النظرية فى عام ١٩٥٥ ثم قام بعد ذلك بتوسيعها وتعديلها (٥١٩ ، ٥٢٠) وتحاول هذه النظرية – كما يشير مسماها – تفسير سلوك العلاقات بين الأشخاص فى ضوء التوجهات نحو الآخرين . فهى تقضى بأن كل شخص يوجه ذاته نحو الآخرين من خلال أنماط معينة متميزة تعد بمثابة محددات رئيسية لسلوك العلاقات بين الأشخاص . ويمكن تفسير الخاصية المعينة التى يمثلها الفرد فى ضوء ثلاث حاجات تحكم العلاقات بين الأفراد وهى : ١ – التضمين[٢] والتحكم[٣] والوجدان[٤] . وتوجد هذه الحاجات فى مرحلة الطفولة ، ويعد نمط التفاعل المتميز الذى يكشف عنه الفرد بالنسبة لكل حاجة من هذه الحاجات بمثابة النتيجة المترتبة على الأسلوب الذى عامله به والداه أو الراشدون الآخرون ، كما يعد كذلك بمثابة النتيجة المترتبة على الطريقة التى استجاب بها لهذا الأسلوب .

ويشير التضمين إلى الحاجة إلى المعية[٥] ، أى الحاجة إلى الارتباط بالآخرين . وتفصح هذه الحاجة عن ذاتها من خلال ضروب السلوك التى تهدف إلى جذب انتباه الآخرين واهتمامهم (٥٢١) . إن الشخص الذى لديه حاجة قوية إلى التضمين يكشف عن هذه الحاجة من خلال

---

(١) Fundamental Interpersonal Relationships (FIRO).

(٢) Inclusion.

(٣) Control.

(٤) Affection.

(٥) togetherness.

كفاحه فى سبيل التفوق والحصول على التقدير وتحقيق النفوذ وما إلى ذلك . فعلى سبيل المثال قد يكون الشخص الذى لديه رغبة قوية فى التضمين ودودا إلى حد مفرط ، لطيفا ومنصاعا للغير ، كما قد يكون استحواذيا ومعاقبا للأصدقاء عندما يشرعون فى إقامة صداقات جديدة مع الآخرين .

ويشير التحكم إلى عملية اتخاذ القرار بين الأشخاص وتتباين الحاجة إلى التحكم ما بين الرغبة فى السيطرة على الآخرين (ممارسة القوة والسلطة عليهم) إلى الرغبة فى الخضوع لهم . فعلى طرف قصى يرغب الشخص فى أن يتحكم فى الآخرين تحكما كاملا ، وعلى طرف قصى آخر يريد الشخص من الآخرين أن يتحكموا فيه تماما . كما تتكشف هذه الحاجة فى سلوك الشخص وهو فى مواجهة الآخرين ، فالشخص ذو الحاجة القوية إلى التحكم فى الآخرين إنما يكشف عن تمرده ورفضه لتحكم الآخرين فيه ، على حين أن الشخص ذا الحاجة الشديدة لأن يكون محكوما من قبل الآخرين يذعن لهم ويخضع .

أما الوجدان فهو يشير إلى المشاعر والانفعالات الشخصية القوية بين فردين ، ويتمثل الوجدان فى درجتين متطرفتين ألا وهما : الحب والكراهية . فالشخص ذو الحاجة الوجدانية يكون ودودا ومتخذا لخطوات ايجابية تجاه الآخرين ، كما يحاول عادة أن يقيم روابط وجدانية قوية معهم . وعلى الطرف الآخر ، فإن الشخص ذا الحاجة الوجدانية الضعيفة إنما يتحاشى العلاقات القوية بينه وبين الآخرين .

وعندما يتفاعل شخصان أو أكثر فعادة ما يؤدى واحد منهم فى كل مجال من مجالات الحاجة نمط السلوك المتميز الذى نماه فى طفولته . وقد تكون أنماط التفاعل بين أى فردين متآلفة أو غير متآلفة ، فإذا كانت متآلفة فمن المحتمل أن يكون التفاعل فى هذه الحال يسيرا ومثمرا ، أما إذا كانت أنماط التفاعل غير متآلفة فمن المحتمل أن يكون التفاعل عسيرا وعقيما . وقد حدد شتز (٥٢١) ثلاثة أنماط من التآلف فى مقابل عدم التآلف والتى يمكن أن تحدث فى كل مجال من مجالات الحاجات الثلاث وهى : التآلف التناوبى(١) والتآلف التكاملى(٢) والتآلف التبادلى(٣) . ويعتمد التآلف التناوبى على التعبير المشترك عن التضمين أو التحكم أو الوجدان . فيفضل بعض الأشخاص قدرا كبيرا من تبادل السلوك المتصل بمجال الحاجة موضع الاهتمام بينما لا يفضل آخرون تلقى التضمين أو التحكم أو الوجدان ولا التعبير عنها . وينشأ التآلف التناوبى عندما يكون الشخصان المتفاعلان متشابهين فيما يتصل بدرجة التبادل المطلوبة . ويحدث عدم التآلف فى حالة عدم التشابة فى هذا الجانب . فعلى سبيل المثال ، إذا ما تفاعل

(١) Interchange Compatibility
(٢) Originator Compatibility
(٣) Reciprocal Compatibility

شخصان وكان كل منهما يفضل معدلا مرتفعا من التبادل الوجدانى أو معدلا منخفضا صارا فى هذه الحال متآلفين . أما إذا فضل واحد منهما معدلا عاليا من التبادل وفضل الآخر معدلا منخفضا ، صارا غير متآلفين ولذلك يعتمد التآلف التناوبى على درجة الاتفاق بين الطرفين المكونين للعلاقة فيما يتصل بحجم التبادل المرغوب ..

ويشتق التآلف التكاملى من بعد التفاعل بين المنشئ – والمتلقى[1] . وعموما فإن الشخصين يتآلفان عندما يتطابق التعبير لأحدهما عن التضمين أو التحكم أو الوجدان مع ما يرغب الشخص الآخر فى تلقيه فى كل مجال . فإذا كانت لأحد الأشخاص على سبيل المثال حاجة إلى التحكم فى شخص آخر وحاول السيطرة عليه ، وكانت لدى ذلك الآخر حاجة لأن يكون خاضعا فإنهما يتآلفان . ومن ناحية أخرى إذا كان لدى الشخصين حاجة إلى التحكم وحاول كل منهما السيطرة على الآخر ، فلن يتآلفا . وبالمثل ، إذا ما قام أحد الأشخاص بالبدء فى أنشطة جماعية ورغب الآخر فى الانضمام إلى مثل هذه الأنشطة ، حدث التآلف بينهما . أما القيام بهذه الأنشطة الجماعية نفسها بالنسبة لشخص لا يريد الانضمام إليها لا يمكن من التآلف . وتتمثل النقطة الهامة هنا فى الدرجة التى تتسق بها الأنشطة التى يبدأها شخص ما مع حاجات شخص آخر يكونان فيما بينهما ثنائيا .

أما **التآلف التبادلى** فيعكس الدرجة التى تشبع عندها شخصان بطريقة تبادلية التفضيلات السلوكية لكل منهما (٥١٩ ، ص١٠٨) . ومن ثم إذا أراد شخص ما من الآخر أن يعبر عن عواطف جياشة وفعل الآخر ذلك ، تآلف الثنائى فى مجال الوجدان . ولكن إذا ما أحبط احد عضوى الثنائى لأن العضو الآخر لم يعبر عن وجدان كاف أو لأنه لم يستطع التعبير عما يرغبه الأول من سلوك مفضل لديه (كالوجدان أو التحكم على سبيل المثال) فلن يتآلف هذا الثنائى . وبوجه عام يعتمد التآلف التبادلى (تبادل الرغبات) على درجة التوافق أو الانسجام بين سلوك كل شخص واحتياجات الشخص الآخر .

والمسلمة العامة لنظرية شتز هى أن الجماعات المتآلفة أكثر كفاءة من الجماعات غير المتآلفة . وينعكس هذا على التشكيل المبدئى للجماعات ، وعلى الدرجة التى يحتمل للجماعات عندها أن تستمر فى قيامها بوظائفها ، وعلى انتاجية الجماعات ، وتدعم البحوث التى أوردها شتز (٥١٨ ، ٥١٩ ، ٥٢١) هذه النظرية بصفة عامة .

نظرية إنتاجية الجماعة :

قدم شتاينر حديثا (٥٩٢) نظرية إنتاجية الجماعة والتى تقضى باعتماد إنتاجية الجماعة على

---

(١) Originator - receiver dimension.

ثلاث فئات من المتغيرات : متطلبات المهمة(١) والموارد(٢) والعملية نفسها(٣). وتتمثل متطلبات المهمة فى كل المتطلبات المفروضة على الجماعة من منظور المهمة ذاتها أو بمقتضى القواعد الواجب تنفيذ المهمة فى ظلها .

وقد ارتأى شتاينر أن لفظ متطلبات المهمة إنما يماثل خطط البناء . فعادة لا تشتمل مثل هذه الخطط على أوصاف المنزل فحسب . ولكنها تحدد أيضا أنواع المواد المراد استخدامها فى البناء والنظام الذى تنتظم به العناصر المختلفة لتتم به هذه العملية ، بل وربما أيضا أنواع الأدوات التى تحتاجها وما إلى ذلك من جوانب أخرى . وبالمثل فإن لمهمة الجماعة بعض المتطلبات الممكن تحديدها ووصفها ، هذا وإن لم يتم ذلك فى الواقع العملى دوما .

وتشتمل الموارد على كل القدرات ذات الصلة المباشرة بالمهمة وعلى المعارف والمهارات والأدوات التى فى حوزة أعضاء الجماعة ، وعلى هذا تشتمل موارد الجماعة على كل المعلومات ذات الصلة المباشرة بالمهمة والمهارة والقدرة أو أى مورد آخر يملكه أحد أعضاء الجماعة ويملكه أعضاء آخرون . وتحدد متطلبات المهمة أنواع ومقادير الموارد التى يحتاجها أداء مهمة معينة وكيفية استخدام هذه الموارد إذا أريد لهذه المهمة أن تتم بطريقة مرضية أو إذا أريد إحراز أكبر قدر ممكن من الإنتاجية . ولا تشير فئة المتغيرات التى يطلق عليها شتاينر لفظ موارد إلى أنواع الموارد المطلوبة ولكنها تشير إلى الموارد التى يتملكها أعضاء الجماعة بالفعل . وتحدد متطلبات المهمة وموارد الجماعة مع بعضها البعض الحد الأقصى لمستوى الإنتاجية الذى تستطيع الجماعة أن تصل إليه وإذا توفرت الموارد الضرورية فيتسنى لها حينئذ إمكانية إنهاء المهمة ، أما إذا لم تتوفر الموارد للجماعة أو إذا توفرت ولكن بدرجة غير كافية فإن شتاينر يؤكد استطاعة الجماعة انجاز المهمة وان كان الأداء فى هذه الحالة سوف لا يكون على نفس المستوى المرضى الذى يتيحه توفر الموارد (ونستطيع أن نشير فى سياق الحديث إلى أن التحليل الدقيق لمتطلبات المهمة يقضى بضرورة الإشارة إلى وجود أو عدم وجود الإمكانية لدى الجماعة للقيام بالمهمة . ومنطقيا إذا لم يتوفر للجماعة الموارد التى تحتاجها لاكتمال المهمة تعرضت للفشل) ، ويستخدم لفظ الطاقة الإنتاجية(٤) ليشير إلى أقصى إنتاجية تستطيع الجماعة أن تصل إليها عندما يكون فى استطاعة الجماعة أن تستثمر مواردها لكى تفى باحتياجات أو متطلبات المهمة .

أما متغيرات العملية فإنها تشتمل على الأفعال التى تقوم بها الجماعة عند مواجهتها لمهمة معينة ، ويعنى بهذا الخطوات الفعلية التى تقوم بها الجماعة عند تنفيذها للمهمة .

ولا تتضمن العملية هذه الأفعال التى تتصل اتصالا مباشرا بالمهمة فحسب ولكنها تتضمن

(١) Task demands.
(٢) Resources.
(٣) Process.
(٤) Potential Productivity.

أيضا « ... كل الأفعال التى تتم داخل الأشخاص أو كنتيجة لتفاعلهم فيما بينهم والتى بمقتضاها تتحول مواردهم إلى إنتاج كما تتضمن كل الأفعال غير المنتجة والتى يدفع إليها الشعور بالإحباط والدوافع المتنافسة وعدم الفهم الكامل . وايجازا تتكون العملية من الأفعال الفردية أو الجماعية لأشخاص أسندت إليهم مهمة معينة » (٥٩٢ ، ص٨) وغالبا ما تكون عملية الجماعة أقل كفاءة مما يجب أن تكون عليه ، ومن ثم تقلل فى أحيان كثيرة من فاعلية الجماعة . وعلى هذا فإن الإنتاجية الحقيقية ، أى التى تحققها الجماعة بالفعل غالبا ما تكون أقل من الطاقة الإنتاجية . فالدرجة التى تقترب بها الإنتاجية الفعلية من الطاقة الإنتاجية تعتبر دالة لملاءمة عملياتها لمتطلبات المهمة . وبشكل أكثر تحديدا ، الإنتاجية الحقيقية = الطاقة الإنتاجية – الخسائر الناتجة عن أخطاء مسار العملية . ومن الواضح فى هذه الصياغة عدم قدرة متغيرات العملية إطلاقا على زيادة الطاقة الإنتاجية ، لكن بإمكانها فقط زيادة أو خفض التباين بين الإنتاجية الحقيقية والطاقة الإنتاجية .

وربما بدا معينا على الفهم إعطاء بعض الأمثلة على تطبيق هذه النظرية فى موقف عمل طبيعى . وقد اقترح شتاينر بعض المهام التى سوف تناقش بمزيد من التفصيل فى الفصل التاسع .

ودعنا فى المقام الحالى ننظر فى نمطين من المهام يؤديان إلى تنبؤات مختلفة تختص بإنتاجية الجماعات ، مهمة ذات بدائل وهى التى تقضى باختيار بين بدائل ممكنة كاختيار بين « نعم » و « لا » أو اختيار لحل صحيح من بين عدد أكبر من البدائل المتاحة . وفى هذا النوع من المهام ارتأى شتاينر أن الطاقة الإنتاجية للجماعة تتحدد بأكثر أعضاء الجماعة قدرا . فإذا كان فى مقدور واحد من أفراد الجماعة أن يقوم بالمهمة فإن ذلك معناه أن يكون باستطاعة الجماعة القيام بها . وقد تنبأ على نهج تيلور ولورج وسولومون (٦٠٨ ، ٣٧٣) أن نسبة الجماعات المكونة عشوائيا ذات عدد يساوى ن والمحتوية على واحد على الأقل بمستطاعة القيام بالمهمة هى ١٠٠ (١ – ك ن) حيث تشير « ك » إلى نسبة الأشخاص فى الجمهور ممن فى غير مقدورهم أداء المهمة وتشير « ن » إلى عدد الأشخاص فى الجماعة ، وتصور جمهورا يمكن فيه لـ٢٠٪ فقط من الأفراد أن يقوم بمهمة معينة ، فإن ك = ٠,٨٠ ولجماعة من أربعة أشخاص فإن ك = ٠,٤٠٩٦ ، وتصبح على هذا نسبة الجماعات التى تحتوى على فرد واحد على الأقل بمستطاعة القيام بالمهمة ١٠٠ (١ – ٤٠٩٦,) = ٥٩,٠٤ . وبمعنى آخر فنحن نتوقع تقريبا بالنسبة لهذه المهمة الصعبة نسبيا أن ٥٩٪ من الجماعات المكونة عشوائيا من ٤ أشخاص أن تقوم بهذه المهمة بنجاح إذا لم تكن هناك خسائر ناتجة عن عمليات خاطئة للجماعة وأى نتيجة أفضل من هذه النتيجة يمكن لها أن تحدث فقط بطريق الصدفة .

وتتطلب المهمة ذات البدائل من كل عضو من أعضاء الجماعة أن يقوم أساسا بنفس الوظيفة ،

كما يتوقف نجاح الجماعة فيها على فاعلية أقل أعضاء الجماعة كفاءة . وإقترح شتاينر أن إنتاجية الجماعة الممكنة فى مثل هذه المهام لا يمكن أن تتعدى إنتاجية أقل أعضاء الجماعة كفاءة ، هذا وإن كان من الممكن أن تصبح الإنتاجية الممكنة أقل إذا كانت هناك أخطاء فى عملية الجماعة واستنادا إلى نفس المنطق الذى ترسمناه بالنسبة للمهام ذات البدائل يمكن القول أن احتمال وجود عضو جماعة لا يمكنه إنجاز المهمة فى جماعة من جماعات ذات حجم ن وكونت عشوائيا من جمهور معين هى أ – ب ن ، حيث تشير ب إلى نسبة الأشخاص الذين يستطيعون أداء المهمة ، وكمثال على هذا إذا تصورنا جماعات مكونة من أربعة أشخاص تواجه مهمة ذات بدائل صعبة نسبيا من الممكن القيام بها بواسطة ٢٠٪ فقط من الجمهور تصبح نسبة الجماعات التى لا تستطيع إنجاز المهمة هى ١٠٠ (١–٠,٢٠^{٤}) = ١٠٠ (– ٠,٠٠١٦) = ٩٩,٨٤ ، بمعنى آخر فإننا نتوقع أن يقوم بأداء المهمة عدد قليل جدا من الجماعات حتى إذا لم تكن هناك أى خسائر راجعة إلى خطأ عملية الجماعة . ومن الواضح إذن أن الجماعات تتباين إلى حد كبير فى الإنتاجية كدالة لنوع المهمة حتى وإن تماثلت المهام فى صعوبتها بالنسبة للأفراد .

ولنظرية شتاينر فى إنتاجية الجماعات عدة جوانب مثيرة للاهتمام ، فهى أولا تقيم لنا أساسا للربط بين سلوك الفرد وسلوك الجماعة . وهذه مشكلة ، كما سنرى فى هذا الفصل ، شغلت منظرى الجماعات لسنوات عدة . فمن الأمور الواضحة أن يعتمد ناتج الجماعة على الأفراد المكونين لها ، ولكنه من الأمور الصعبة فى الغالب اظهار كيفية الربط بين اسهامات الفرد وأداء الجماعة . وتقدم هذه النظرية إحدى الطرق التى يتسنى بها خلق هذا الربط . وتحدد ثانيا هذه النظرية المجموعات الأساسية من المتغيرات التى تؤثر فى إنتاجية الجماعة . كما توحى هذه النظرية ثالثا بأنه ليس بإمكان عملية الجماعة أن ترفع من إنتاجية الجماعة . فبإمكان هذه العملية فقط أن تخفض الإنتاجية بنسبة الإمكانية المشتقة من موارد أعضاء الجماعة فى علاقتها بمتطلبات المهمة . ويستحق منا هذا المعنى الأخير اهتماما أكبر .

وقد حاول شتاينر أن يعضد نظريته عن طريق النظر فى البيانات التى تم الحصول عليها من خلال الدراسات العديدة الخاصة بسلوك الأفراد فى مقابل سلوك الجماعة . (انظر الفصل الثالث) واستطاع أن يستخلص من خلال تعامله مع بيانات الإنتاجية المستمدة من أداء الأفراد ومن تحليل متطلبات العمل إمكانية الأداء المتنبئ به لجماعات من أحجام مختلفة وقارن الإنتاجية الممكنة بالإنتاجية الفعلية . وقد أثار دهشته اكتشافه اقتراب الإنتاجية الفعلية فى كثير من الأحوال من الإنتاجية الممكنة مع خسائر طفيفة ترجع إلى متغيرات العملية . وتعتبر هذه النتيجة مدهشة للغاية إذا افترضنا كما فعل شتاينر عدم قدرة متغيرات العملية على زيادة إنتاجية الجماعة . ولهذا يبدو محتملا أن العملية تنتقص فى بعض الحالات من إنتاجية الجماعة كما أنها فى أحيان أخرى تزيدها بالنسبة إلى الإنتاجية الممكنة والمتوقعة من الأداء الفردى . بمعنى أن سلوك الفرد

فى موقف الجماعة يمكن أن يصبح منبها يسمح لعضو آخر أن يستفيد من بعض الموارد التى لا تتوفر لديه دوما وهو يعمل بمفرده . فإذا ما تطلبت مهمة على سبيل المثال معرفة المعادلة التى يتم بها حساب مساحة دائرة ، فقد لا يستطيع أى عضو فى الجماعة أن يتذكر المعادلة بدقة . ولكن بمقدور الجماعة أن تتذكر المطلوب . وإذا مثل هذا التنشيط يحدث داخل الجماعة فإن الإنتاجية الممكنة للجماعة قد تفوق الإمكانية التى تنبئ بها الاداءات الفردية لأعضاء الجماعة . وبصياغة أخرى ، من الممكن للإنتاجية الحقيقية للجماعة أن = إنتاجية الجماعة الممكنة – الخسائر الناجمة عن أخطاء عملية الجماعة + المكاسب الناتجة عن عملية الجماعة ، حيث تنبنى الإنتاجية الممكنة للجماعة على الأداء الفردى .

وتعتبر نظرية إنتاجية الجماعة نظرية حديثة نسبيا ولا يتوفر بصددها إلا القليل من البيانات أفضت إليها دراسات صممت خصيصا لامتحان متضمناتها . هذا وإن كان بإمكانها توفير إطار يتم من خلاله تفسير البيانات المستمدة من دراسات أجريت من أجل أغراض أخرى كتلك التى سوف يشار إليها فى أجزاء تالية من هذا الكتاب .

مقارنة موجزة بين النظريات :

تحاول كل نظرية من هذه النظريات تفسير سلوك الجماعات ، وإن اختلفت فى مدى إحاطتها بعمليات الجماعة . وقد تكون النظرية التبادلية هى أكثر النظريات شمولا حيث يمكن تطبيقها على أى جانب من سلوك الجماعة . وتعد نظرية إنتاجية الجماعة التى اقترحها شتاينر أكثر هذه النظريات ضيقا فى نطاقها حيث لم ترم إلى تفسير كل سلوك للجماعة ولكنها رمت إلى تفسير إنتاجية الجماعات فقط . وتطلعت النظريتان الآخرتان – نظرية التوجه للعلاقات الأساسية بين الأشخاص ونظرية الشخصية العامة للجماعة – إلى العمومية ، ولكنهما لم تتسعا بيسر لكل صور سلوك الجماعة ، كما هو الحال بالنسبة للنظرية التبادلية .

وتختلف النظريات أيضا من منظور الدقة ، هذا على الرغم من تعذر مقارنتها من منظور الدقة الشاملة . فنظرية الشخصية العامة للجماعة إنما تفتقد الدقة فى تحديد بعض المصطلحات وفى قياس المتغيرات بينما تفتقدها نظرية إنتاجية الجماعة من حيث أن تنبؤاتها ليست قابلة للاشتقاق من صياغاتها النظرية بطريقة لا لبس فيها . وتسمح كلتا النظريتان التبادلية والتوجه للعلاقات الأساسية بين الأشخاص بعمل تنبؤات دقيقة عن سلوك الجماعة ، وإن كانت كلتاهما تعانى من مشكلات القياس . تقتضى النظرية التبادلية تحديدا وقياسا للمدعمات ، وقد ثبت أن هذا أمر شاق . وتتطلب نظرية التوجه للعلاقات الأساسية بين الأشخاص قياسا للحاجات ومجموعات من المقاييس تمكن من القيام بتنبؤات عن التآلف . ومقاييس الحاجات عند شتز مرضية إلى حد ما ، وإن كان صدق بعض معادلاته الخاصة بحساب التآلف أمر مشكوك فى صحته .

وعلى الرغم من هذه المشكلات فإن كل نظرية من هذه النظريات إنما تساعد على فهم

عملية الجماعة . وسوف تتاح لنا الفرصة مرة أخرى للإشارة إلى كل منها عند مناقشتنا لظواهر الجماعات الصغيرة .

المناحى الإمبيريقية :

تقع المناحى الإمبيريقية لدراسة الجماعات الصغيرة – كما أشرنا فى الفصل الأول – فى ثلاث فئات عامة هى الدراسات الميدانية والتجارب المعملية[١] ودراسات المحاكاة من خلال استخدام الحاسب الإلكترونى[٢] . وهناك ، بالطبع ، متغيرات متعددة فى كل واحدة من هذه الفئات .

الدراسات الميدانية :

الخاصية الأساسية للدراسة الميدانية هى أن الظاهرة موضع الدراسة تتم دراستها كما توجد فى صورتها « الطبيعية » ويعنى ذلك أن الباحث لا يخلق الموقف أو المواقف التى تدرس ، ولكنه يدرس الظاهرة كما تتم فى شكل أحداث اجتماعية طبيعية لها طابع الاستمرار . فالدراسة تجرى فى « الميدان » وليس فى المعمل وقد يختلف شكل الدراسات الميدانية وفقا لأغراض الباحث وتحيزاته . فإذا كان غرض الباحث هو الاستكشاف والوصف ، فمن المحتمل أن تبدأ الدراسة الميدانية بقليل من الفروض أو بدونها ، ولا يقوم الباحث بأية معالجة لأى جانب من جوانب الموقف ، وهذه أيضا هى الصيغة المحتملة إذا ما كان لدى الباحث اعتقاد قوى فى إمكان الحصول على بيانات صادقة من خلال تحاشى أى إقحام من جانبه على الظاهرة موضع الدراسة . ومن جهة أخرى ، قد يكون الباحث مهتما بصفة خاصة بالتحقق من فروض معينة وقد يحدوه الاعتقاد فى أن التدخل فى الظاهرة هو الطريقة الوحيدة التى يمكن للمرء عن طريقها التأكد من أن العلاقات الملاحظة بين المتغيرات تتخذ شكل علاقات السبب والنتيجة بما لامراء فيه . فيحتمل فى هذه الحالة أن يكون شكل الدراسة الميدانية متمثلا فى « التجربة الميدانية »[٣] ويعنى ذلك أن الباحث يتحكم فى المتغير أو المتغيرات موضع اهتمامه ، وإن قام بهذا فى مواقف طبيعية وليس فى إطار المعمل . أما « التجربة الطبيعية » فإنها تقف وسطا بين هذين النمطين المتطرفين من الدراسات الميدانية . فيستفيد الباحث فى ظل هذا المنحى من الأحداث التى تجرى بصورة طبيعية بغية دراسة ما يترتب عليها بالنسبة لسلوك الجماعة . وكل من هذه المتغيرات تستحق منا تمعنا أكثر .

الدراسات الوصفية الاستكشافية[٤] :

إن غرض الدراسة الميدانية من النوع الوصفى الاستكشافى هو وصف الجماعات موضع

---

(١) Laboratory experiments

(٢) Computer simulation studies

(٣) Field experiment

(٤) Descriptive - exploratory Studies

الدراسة بهدف الوقوف فى غالب الأمر ، على العلاقات بين المتغيرات . ويتباين الغرض المحدد الذى يناط بهذا المنحى النهوض به من مجرد وصف خصائص الجماعات إلى صياغة فروض دقيقة عن العلاقات الوظيفية . فإذا كان الغرض هو صياغة فروض أو إرساء علاقات وظيفية أو كلا الأمرين معا ، فقد ينتهج الباحث أحد منحيين ممكنين . فإما أنه ينتقى الجماعات بطريقة عشوائية ويتولى قياس متغيرات أو خصائص عديدة لهذه الجماعات ، ثم ينظر فى علاقاتها مع بعضها البعض ، أو ينتقيها استنادا إلى محكات معينة بحيث تمثل هذه الجماعات درجات أو مستويات مختلفة من المتغير موضع الاهتمام ثم يقارن بين فئات من المجموعات من حيث خصائص أخرى . وتقف دراسة بولانسكى وليبيت وريدل (٤٧١) عن العدوى السلوكية[١] داخل الجماعات كمثال عن المنحى الأول ، فقد قام هؤلاء الباحثون بدراسة جماعات تتكون من ثمانية من الصبية وأخرى تتكون من ثمان من الفتيات ، فى اثنين من المعسكرات الصيفية . واشتملت البيانات على تقديرات للموجهين وملاحظات للقائمين بالتجربة واستجابات على استخبارات أجاب عليها الصبية والفتيات ، ثم قام الباحثون بعد ذلك بدراسة العلاقة بين ادراك عضو الجماعة لوضعة فى الجماعة وتقدير نفوذه من حيث تأثيره فى الجماعة . وتبين أن الأعضاء ذوى النفوذ القوى قد حاولوا التأثير فى الجماعة وصدر منهم تأثير فى هذا الصدد بدرجة أكبر من أولئك ذوى النفوذ الضعيف . وقادت هذه الملاحظة إلى صياغة فروض عن تأثيرات وضع الشخص من حيث درجة نفوذه على التأثير الاجتماعى داخل الجماعات .

أما المنحى الثانى فقد تصوره دراسة هيئات الرعاية الاجتماعية التى أجراها بلو Blau إلى جانب أشياء أخرى (٧٢) فقد كان بلو مهتما – فى نطاق ما كان مهتما به – بتأثير حجم الهيئة على سلوك عامليها . وعليه ، فقد اختار عديدا من الهيئات الصغيرة والأخرى الكبيرة ، ثم قام بفحص خصائص الأدوار القائمة فى كلا النوعين من الهيئات ، والمقارنة بينهما . وإعتقد بلو إبان التخطيط للدراسة ، فى إمكانية عزو الفروق بين الهيئات الكبيرة والأخرى الصغيرة إلى متغير الحجم . ومع ذلك فقد أصبح الباحث خلال إجراء الدراسة مدركا أن الهيئات الصغيرة توجد فى المدن الصغيرة بينما توجد الهيئات الكبيرة فى المدن الكبيرة . وقد قاده ذلك إلى دراسة نواحى أخرى للموقفين والتى أشارت إلى أن الفروق ترجع إلى الموقع البيئى وليس إلى حجم الهيئة .

وللدراسات الوصفية الاستكشافية جاذبيتها بالنسبة للباحثين المهتمين بعلاقة الدراسات الإمبيريقية بالمواقف الطبيعية . فما دامت المواقف موضع الدراسة هى مواقف طبيعية ، فلا محل للتشكك فى اتصالها بمواقف أخرى مماثلة . ومع ذلك فما دام هناك الكثير من المواقف الطبيعية التى يمكن اختيارها للبحث ، والبعض منها فقط هو الذى يتم اختياره ، فربما دفع هذا بالمرء

---

(١) Behavior Contagion

لأن يظل طارحا تشككه فى عمومية ما يحرز من نتائج . ويمكن إثارة هذه المشكلة بالنسبة لأية دراسة إمبيريقية ولكن ربما كانت خطورتها بالنسبة لهذا المنحى أقل منها بالنسبة لمناح أكثر صرامة . والمشكلة الأكثر خطورة بالنسبة للمنحى الوصفى الاستكشافى هو عدم التأكد النسبى من صدق النتائج : فالباحث يتولى بالقياس عددا من المتغيرات فقط من بين عديد منها غير قابل للضبط وله تأثيره فى المجال ، كما أنه ليس لديه أساس قوى لتحديد علاقات السبب والنتيجة ، أو فى الواقع لتحديد صدق العلاقات الملاحظة . وتقدم دراسة هيئات الرعاية الاجتماعية ، المشار إليها آنفا ، مثلا جيدا على هذه المشكلة . ففى أغلب الظن إذا ما كان بلو أقل فطنه لانتهى إلى وقوف حجم هيئة الرعاية الاجتماعية كمحدد قوى لخصائص الدور على الرغم من أن ما يبدو أكثر احتمالا هو وقوف الموقف البيئى كمتغير أكثر أهمية . وحتى هذه النتيجة ربما كانت غير صادقة ، فقد يكون هناك متغير آخر ملحوظ هو المحدد الحقيقى لخصائص الدور .

التجارب الطبيعية :

تختلف التجربة الطبيعية عن الدراسة الوصفية الاستكشافية من حيث استفادة الباحث من المتغيرات التى تحدث بشكل طبيعى فى دراسة تأثيراتها على عملية الجماعة . وأحيانا ما يمكن التخطيط لذلك مقدما إذا ما علم الباحث أن التغير فى سبيله إلى الحدوث أو سوف يحدث فى وقت معين . فإذا عرف ، على سبيل المثال ، أن بعض الفصول الدراسية سوف تطبق نظام انهاء التفرقة العنصرية فى وقت معين ، فبإمكانه أن يصمم دراسة قبلية – بعدية أو يختار فصولا دراسية أخرى مماثلة ولكنها لا تطبق هذا النظام ، ويقارن الفصول التى تطبقه بالأخرى التى لا تطبقه . ويمكن من خلال هذه الطريقة تقويم تأثيرات عدم التفرقة العنصرية .

وتقف دراسة كوك وهافيل وكريست (١٤٣) كنموذج ممثل لهذا المنحى . فقد نما إلى علم هؤلاء الباحثين أنه سيتم انتقاء بعض الطلاب الأجانب لحضور برنامج توجيهى صيفى فى الولايات المتحدة الأمريكية (على الرغم من أنه لم يكن لهؤلاء الباحثين أى دور فى عملية الانتقاء) ، فخططوا لتجربة تهدف إلى دراسة ما يتركه التوجيه من تأثير على الطلاب . واختيرت مجموعة ضابطة تمت مضاهاتها تقريبا بالمجموعة التجريبية (أولئك الذين سيحضرون البرنامج التوجيهى) تأسيسا على بعض الخصائص مثل الجنسية والتخصص الدراسى والعمر . وأمكن على هذا المقارنة بين المجموعتين من حيث المتغيرات التابعة التى تهم القائمين بالدراسة .

وتتمتع التجربة الطبيعية بميزة إضافية تتفوق بها على الدراسة الاستكشافية الوصفية حيث تكون علاقات السبب والنتيجة أكثر فرضا لذاتها . ومع ذلك ، فما دام من المتعذر على الباحث التحكم فى المعالجة فقد تزيف بعض المتغيرات غير المعروفة وغير المضبوطة نتائج الدراسة .

التجارب الميدانية :

تخطو التجربة الميدانية بدرجة الضبط التجريبى خطوة أبعد : فالباحث نفسه يتحكم فى

معالجة المتغيرات ، وإن كان يفعل هذا فى موقف ميدانى . وتقف دراسة المقاومة للتغير التى أجراها كوتش وفرنش (١٣٢) كمثال كلاسيكى على هذا المنحى . وتكون مفحوصو هذه الدراسة من أربع مجموعات من عمال المصانع . احتوت كل مجموعة ما بين سبعة إلى أربعة عشر عضوا . وكانت المجموعات الأربع فى بداية الدراسة متماثلة تقريبا من حيث التماسك والكفاءة والقدر من التغير الذى رؤى ضرورته من أجل إجراء الدراسة . وتعرضت المجموعات جميعها لتغير فى إجراء العمل ، وإن كان الإعداد لهذا التغير مختلفا بالنسبة للجماعات المختلفة . فقد شارك بعض أعضاء إحدى مجموعات العمال فى التخطيط للتغير ، بينما شارك كل العمال فى مجموعتين آخريين فى التخطيط له ، أما فى المجموعة الرابعة فقد أخطر الأعضاء به فقط . وتم قياس آثار المعالجات المختلفة من خلال تحديد الوقت الذى تطلبته الجماعات حتى تصل إلى معيار محدد من الكفاءة . فحققت المشاركة الكاملة أسرع تعلم للإجراء الجديد ، بينما حققت مشاركة الممثلين أفضل معدل تال ، أما عدم المشاركة (المجموعة الضابطة) فقد حقق أبطأ معدل للتعلم ، حيث فشلت هذه المجموعة فى الوصول إلى المعيار المحدد .

ومثال آخر للدراسة الميدانية ما أجراه مورس وريمر (٤٤١) . فقد درس هذان الباحثان أثر زيادة الاضطلاع بدور اتخاذ القرار من جانب الموظفين المرؤوسين فى منظمة صناعية على هؤلاء الموظفين ، فاختيرت أربع مجموعات من الموظفين الكتابيين تماثلت بقدر الإمكان فى عدد من الخصائص المتصلة برضا الجماعة وانتاجيتها . وقد تحدد عشوائيا لمجموعتين منها شرط « الاستقلال » وللآخريين شرط التحكم من جانب الرؤساء ، حيث أتيح لمجموعتى الاستقلال مزيد من التحكم فى انشطتهما ، بينما مر أعضاء مجموعتى التحكم الرئاسى بخبرة الانخفاض فى هذا التحكم . فأشارت مقاييس الرضاء والإنتاجية ، قبل التجربة وبعدها ، إلى أن الرضا قد ازداد فى المجموعتين المستقلتين وانخفض فى مجموعتى التحكم الرئاسى . وازدادت كل المجموعات فى الإنتاجية ، وإن كانت الزيادة أكبر فى مجموعتى التحكم الرئاسى(*) . وتميز التجربة الميدانية على التجربة الطبيعية أمر واضح فما دام القائم بالتجربة يتحكم فى إحداث التغيرات فى التجربة الميدانية ، فبمستطاعة أن يكون أكثر ثقة فى أنه قد تحكم فى آثار المتغيرات غير المرغوبة . هذا بينما يحدث التغيير فى التجربة الطبيعية من جراء أحداث طبيعية أو عن طريق الآخرين . فالمنحى الميدانى ، وإن كان لا يزال يعلق به بعض التشكك فيما يتصل بدرجة التحكم فى المتغيرات الأخرى التى قد تؤثر على الظاهرة موضع البحث ، إلا أنه يمثل أفضل مواءمة بين الحاجة إلى التحكم فى المتغيرات ذات الأهمية والرغبة فى الامتداد بالنتائج إلى أحداث فى مواقف الحياة اليومية .

(*) ربما يرجع الفرق فى الإنتاجية إلى زيف كامن فى طريقة قياسها ، وسوف تناقش هذه التجربة بتفصيل أكبر فى الفصل الثامن .

التجارب المعملية :

إن الفرق الرئيسى بين التجربة المعملية والدراسة الميدانية هو مكان البحث ، بمعنى آخر ، معمل له اكتفاؤه الذاتى بدلا من الموقف الطبيعى . ومع ذلك ، فلهذا الاختلاف أهميته القصوى حيث يحمل فى حد ذاته متضمنات عديدة تختص بالتحكم فى المتغيرات وعمومية النتائج . فمن أفضل مميزات التجربة المعملية درجة التحكم التى يمكن للقائم بالتجربة أن يمارسها على المتغيرات . فإذا كان القائمون بالتجربة على قدر كاف من الحذق ، فباستطاعتهم أن يتحكموا فى جميع المتغيرات التى يمكن أن تؤثر فى الظاهرة موضع النظر ، باستثناء ذلك المتغير أو تلك المتغيرات موضع الاهتمام ، كما يمكن إرساء علاقة السبب والنتيجة بدرجة من الثقة واضحة إلى حد أكبر مما يمكن إرسائها فى غيبة التحكم . ومن جهة أخرى ، فإن هذه الدرجة من التحكم تجعل موقف المعمل غير شبيه بأى موقف يحتمل للمرء أن يواجهه فى « العالم الواقعى » . وقد استغل منتقدو هذا المنحى المعملى هذه الحقيقة لكى ينكروا على تلك الدراسات صدقها بالنسبة لسلوك الجماعة خارج المعمل . ومع ذلك ، فقد واجه فستنجر (١٨٥) هذا بحجة قوية مفادها أن الموقف الذى يجد عضو الجماعة نفسه فيه هو موقف حقيقى بالنسبة له سواء أكان ذلك فى المعمل أو فى مكان طبيعى . وثمة مشكلتان هنا فى الحقيقة : ١ – ظهور السلوك طالما وجدت الظروف التى يحدث فى ظلها ، ٢ – ما إذا كانت النتائج التى تحدث فى المعمل تحدث أيضا خارجه ، بمعنى آخر ، فى المواقف الطبيعية . وقد تكون الملاحظات التى يتم جمعها سواء فى المعمل أو فى المواقف الطبيعية صادقة أو غير صادقة ، والأمر فى هذا يعتمد على الظروف التى يتم فى ظلها جمع هذه الملاحظات . ومع ذلك فحقيقة أن هذه البيانات قد تم الحصول عليها فى المعمل لا يعنى عدم صدقها ، هذا وإن كان حقيقيا أن قوة المتغيرات التى تمارس تأثيرها فى المعمل عادة ما تكون أقل بكثير من قوة متغيرات مماثلة توجد فى مواقف طبيعية . وغالبا ما يسلم ضمنيا بأنه إذا ما أحدثت متغيرات ضعيفة أثارا طفيفة فى المعمل ، فإن متغيرات قوية من نفس النمط سوف تأتى بأثار أكبر فى المواقف الطبيعية . وهذه مسلمة خطيرة لا يقبلها إلا القليل من الباحثين فحسب ، هذا إن وجد من يقبلها أصلا إذا ما تقررت هكذا صراحة . وعلى دارس سلوك الجماعات أن يكون حذرا من التسليم الضمنى بمثل هذه المسلمة .

وفيما يتعلق بما إذا كانت الآثار التى تحدث فى المعمل يمكن تعميمها على مواقف طبيعية ، فهى مشكلة أكثر تعقيدا . فربما كانت المتغيرات التى تتم دراستها فى المعمل مختلفة أساسا عن تلك المتغيرات التى تمارس عملها فى المواقف الطبيعية ، وإذا ما كان الأمر كذلك ، فمن الواضح أنه لا يمكن تعميم النتائج المعملية على مواقف خارج المعمل . وقد يكون من الحقيقى أيضا أن ما يستخلص من أحكام من خلال النتائج المعملية لا يتسنى استخلاصه من مواقف

طبيعية حيث تمارس متغيرات أخرى عديدة تأثيرها . فربما كان فى الجماعات الطبيعية متغير آخر من القوة بحيث ينتفى معه . ما يترتب على متغير المعمل من آثار .

وللتجريب المعملى – وشأنه فى ذلك شأن المناحى الأخرى – صور عديدة . فالتجربة المعملية التى تتماثل إلى حد كبير مع التجربة الميدانية هى التى يؤتى فيها إلى المعمل بجماعات طبيعية أو من ذات الخبرة حيث تخضع للإجراءات التجريبية . إلا أن أكثر الطرق شيوعا مع ذلك هى التى تتضمن تكوين جماعات « مصطنعة » أو من غير ذات الخبرة(١) بغرض إجراء التجربة عليها فقط . وقد تتشكل الجماعات غير ذات الخبرة من خلال اختيار عشوائى للأعضاء أو من خلال انتقاء منظم لهم من أجل تمثيل جماهير معينة .

الجماعات ذات الخبرة :

عندما يؤتى إلى المعمل بجماعات طبيعية ، فهى تمثل فى هذه الحالة فعلا جماعات ذات خبرة ، بمعنى أن أعضاء الجماعات قد أرسوا بالفعل علاقات فيما بينهم ، كما يكون العديد من عمليات تشكيل الجماعات قد اكتمل . ويعنى هذا أن المراحل الأولى من تكون الجماعات لا يمكن دراستها بالنسبة لهذه الجماعات . إلا أنه كثيرا ما يكون القائم بالتجربة مهتما بدراسة العمليات التى تتداخل معها عمليات تشكيل الجماعة ، ففى مثل هذه الدراسات وفى تلك المنوط بها التعميم على جماعات طبيعية لها طابع الاستمرار ، يحبذ التعامل مع الجماعات ذات الخبرة . وتمثل هذا المنحى دراسة أجراها باون (٨٤) أتى فيها بجماعات عائلية إلى المعمل بهدف دراسة أنماط التآلف . فمن خلال احضار ثلاث عائلات (تتكون كل منها من أب وأم وابن فى سن المراهقة) إلى المعمل فى وقت واحد ، وتبديل العضوية فى الجماعات بشكل منظم ، لم يعد بامكان باون دراسة أنماط التآلف فى جماعات العائلة فحسب ولكن تسنى له أن يقارن بينهما فى العائلة والعائلة المصطنعة . (الأب والأم والإبن ، كل من عائلة مختلفة) وجماعات أخرى لها مثل هذا الطابع : (ثلاثة آباء وثلاث أمهات وثلاثة أبناء) .

فمميزات استخدام الجماعات ذات الخبرة من الأمور الواضحة ، إلا أنه ينبغى أن يكون واضحا أيضا أن العلاقات داخل الجماعة ، والتى تستحضرها الجماعة معها إلى المعمل ، قد تؤثر على النتائج التجريبية . بمعنى أن احتمال وجود متغيرات غير معروفة تزيف نتائج التجارب فى حالة استخدام الجماعات ذات الخبرة أكبر من احتمالها فى التجارب التى تستخدم جماعات من غير ذات الخبرة . ومع ذلك ، فإذا كان الهدف هو التعميم على الجماعات ذات الخبرة ، فإن نتائج الدراسات التى تستخدم فيها مثل هذه الجماعات تبدو مفيدة إلى حد كبير .

---

(١) Naive groups

جماعات منتقاة من غير ذات الخبرة :

كثيرا ما يكون الباحث مهتما بدراسة المتغيرات التى يمكن معالجتها من خلال الانتقاء فقط . فغالبا ما تقتضى دراسة آثار تكون الجماعات ، على سبيل المثال ، ضرورة انتقاء الجماعة . ويمكن تصوير هذا من خلال اختبار تجريبى لنظرية التوجه للعلاقات الأساسية بين الأشخاص ، حيث انتقى شتز (٥١٨) أعضاء الجماعات تأسيسا على درجاتهم على مقاييس الحاجات . واستنادا إلى هذه الدرجات تكونت الجماعات لكى تمثل إما جماعات متآلفة أو غير متآلفة .

واستطاع شتز أن يكشف عن أن الجماعات المتآلفة كانت أكثر فاعلية من الجماعات غير المتآلفة ، عندما ووجهت بمهام تقتضى التعاون داخل الجماعة . فلمثل هذا الأسلوب ميزة التمكين من التحديد الدقيق نسبيا لخصائص الجماعة ، ولكن ينبغى مراعاة التأكد من أن مثل هذا الانتقاء ليس من شأنه أن يفضى إلى تباين غير مقصود فى متغيرات أخرى هامة .

جماعات عشوائية من غير ذات الخبرة :

إن المنحى الأكثر شيوعا فى المعالجة التجريبية المعملية هو استخدام جماعات عشوائية ليست من ذات الخبرة . فالمفحوصون يتحددون عشوائيا فى جماعات ، وهذه الجماعات المشكلة تنتظم عشوائيا فى فئات تتعرض لمعالجات مختلفة . والغرض من هذا الإجراء هو التأكد من أن أعضاء الجماعات المعرضين لمعالجات تجريبية مختلفة ليسوا مختلفين أساسا . فما دامت العشوائية تضمن أن يكون لكل مفحوص نفس الفرصة مثل أى مفحوص آخر من حيث احتمال وضعه فى أية جماعة معينة ، فمن غير المحتمل لأية فئات كبرى من الجماعات ، تتحدد لها معالجات تجريبية مختلفة ، أن تكون مختلفة فى بداية التجربة . وتعزى الفروق التى تلاحظ عقب المعالجات التجريبية إلى الفروق الفردية فى المعالجة . ومع ذلك يجب أن يكون واضحا فى الذهن أن العشوائية ليس من شأنها إمكانية المضاهاة المبدئية بين الجماعات . فمن الممكن حتى فى ظل التحديد العشوائى الصارم أن تفضى العشوائية إلى فروق فى تكون الجماعات يمكن أن تؤثر بدورها فى النتائج التجريبية .

ويتعرض كلا نوعى الجماعات غير ذات الخبرة ، العشوائى والمنتقى ، للنقد من حيث كونهما « مصطنعين » ومن ثم يفتقدان دلالتهما بالنسبة للعالم الواقعى . ولهذا الأمر فى الحقيقة قوته وضعفه . فنظرا لأن الجماعة تكون مصطنعة ، فإنه يمكن للباحثين أن يخلقوا المواقف التى لا يمكن أن تحدث بصورة طبيعية . فعلى سبيل المثال ، قد لا تحدث على الإطلاق تشكيلات معينة من ضروب العضوية فى جماعات كهذه فى جماعات طبيعية . فقد يكون من المثير للدهشة الوقوف على جماعة تتكون من أفراد مسيطرين فقط أو خاضعين تماما فقط . ومع ذلك فمن اليسير إيجاد مثل هذه الجماعات فى المعمل من خلال الانتقاء لجماعات من غير ذات الخبرة ، وبالإضافة إلى ذلك ، يمكن للبحوث التى تجرى على جماعات مصطنعة فى المعمل ، كما أشار

كارت رايت وزاندر (١١٤) ، أن تساعد فى حل بعض المشكلات المتعلقة باتجاه العلية أو الكشف عن متغير من بين عديد من المتغيرات يقف مسئولا عن أثر ملاحظ كشفت عنه دراسات الجماعات الطبيعية . هذا وإن كانت مشكلة التعميم على مواقف غير معملية لا تزال قائمة . وأفضل منحى هو أن يتم امتحان الفروض فى كلا الموقفين المعملى والميدانى .

دراسات المحاكاة من خلال استخدام الحاسب الإلكترونى :

يعد منحى المحاكاة من خلال استخدام الحاسب الإلكترونى تطورا حديثا نسبيا ، حيث يعتمد استخدامه على توفر الحاسبات الإلكترونية . هذا وإن كانت توجد على الرغم من هذا تقارير عديدة مفصلة عن نماذج للمحاكاة باستخدام الحاسب الإلكترونى (٧٩ ، ٢٥٣ ، ٤٨٨ ، ٤٨٩) . وتبدأ معظم المناقشات التى تختص بدراسات المحاكاة من خلال الحاسب الإلكترونى بتعريف المحاكاة . وعلى الرغم من أنه لا محل للحاجة إلى مثل ذلك التعريف فى عصر الفضاء هذا بكل ما يوجد به من العديد من ضروب المحاكاة التليفزيونية لرحلات الفضاء ، فإن ما سوف يلى من تعريف إنما يقدم لأولئك القراء الذين ربما قد تحاشوا مشاهدة التلفزيون بنجاح . وقد استخدم مصطلح المحاكاة فى الأساس ليشار به إلى فعل الفرد ، المحاكاة وحمل معنى التظاهر أن يخلق الباحث تمثيلا أو نموذجا للعملية التى يرغب فى دراستها من الجماعة دون ما ضرورة لوجود جماعة حقيقية . وتستخدم المحاكاة فى كل العمل التجريبى تقريبا ، ويعنى المصطلح – إلى حد ما – فى بحوث الجماعات زعم الوجود لما هو غير موجود . فالمحاكاة هى بالضرورة جزء من البحوث التى يقاد فيها مفحوص بمفرده إلى الاعتقاد (من خلال استخدام الأشرطة المسجلة على سبيل المثال) فى أنه عضو فى جماعة . والأمر المتميز فى المحاكاة عن طريق الحاسب الإلكترونى هو عدم الحاجة إلى المفحوصين اطلاقا ، هذا على الرغم من أن المفحوصين قد يتعرضون فى بعض الأحيان لمواقف تجرى محاكتها من خلال الحاسب الإلكترونى . وعندما يستخدم كل من المفحوصين الأدميين والحاسب الإلكترونى مع بعضهما تسمى هذه الطريقة « بالمحاكاة من خلال استخدام الإنسان والآلة »[1].

وبالطبع فإن استخدام المحاكاة يخطو بموقف البحث خطوة أبعد مما تتيحها المواقف الطبيعية . ونقطة القوة الأساسية فى المحاكاة من خلال استخدام الحاسب الإلكترونى هى أنها تسمح – على الأقل من حيث المبدأ – بامتحان أى فرض أو مجموعة من الفروض الواضحة الصياغة ، بصرف النظر عن تعقيدها . ويمثل هذا ميزة كبرى بالنسبة لدراسة متضمنات الأنساق أو النظريات التفسيرية . فما أن يتم ايضاح هذه المتضمنات حتى يغدو تصميم أنماط أخرى من الدراسات ذات الصلة الأوضح بالمواقف الطبيعية ، أمرا أكثر يسرا . وبطبيعة الحال فإن نقطة الضعف الرئيسية

---

(١) Man-Machine Simulation

هى أن العلاقات التى ترسيها المحاكاة من خلال استخدام الحاسب الإلكترونى قد لا يكون لها ما يناظرها فى العالم الواقعى . وتتوقف الدرجة التى يصدق بها هذا الأمر على مدى براعة الباحث إلى حد كبير . ويواجه المرء عند تطبيق المحاكاة من خلال استخدام الحاسب الإلكترونى على سلوك الجماعات الصغيرة مشكلة لا تواجهه عادة عند محاكاة سلوك الأفراد . فعادة ما تتضمن برامج الحاسب الإلكترونى تنظيما متتابعا يسمى « بالضبط التنفيذى »(١) يحكمه البرنامج الأساسى . وما دامت الجماعات تتكون من عديد من الأشخاص يمثل كل منهم مركز استقلال فإنه يصعب معرفة الموضع الذى يتحدد فيه الضبط التنفيذى للجماعة . وقد أورد ابيلسون أسلوبين استخدما لحل هذه المشكلة . ويسمى المنحى الذى يشيع استخدامه لدى علماء النفس بالمنحى « التجميعى »(٢) وينظر فيه إلى مصدر الضبط(٣) على أنه قائم لدى كل عضو من أعضاء الجماعة ، ومن ثم يتوزع الضبط التنفيذى بين أعضاء الجماعة الذين ينهضون بأدوار مفضية إلى استجابات . والمنحى الثانى إنما يفضله علماء الاجتماع والمنظرون المختصون بعمليات التنظيم . ويفترض هذا المنحى أن الجماعة بمثابة كيان له أهدافه وخططه الخاصة ... الخ . وكمثال على المحاكاة من خلال استخدام الحاسب الإلكترونى مطبقة على التفاعل الاجتماعى ، دعنا ننظر فى الكائن الاجتماعى الافتراضى الذى ابتدعه لوهلن (٢٦٤) والمشار إليه بمسمى « ألدوس » فقد كان لوهلن مهتما بخلق أنماط للتفاعل من خلال مبادئ الدافعية والتعلم ، ومن ثم وسم الدوس بثلاثة انفعالات (الابتهاج والخوف والغضب) وثلاثة استجابات (الاقتراب والانسحاب والهجوم) . والاستجابة التى يصدرها الدوس فى أى موقف هى دالة لمدى القوة النسبية للانفعالات الثلاثة فى الموقف المعين . وتتباين نتائج أية استجابة بتباين الموقف البيئى الذى تحدث فيه الاستجابة ، وتحدث النتائج بدورها تغيرات فى الانفعالات . والدوس هو مجرد نموذج أولى يمكن خلق نماذج منه إذا بدا ذلك ضروريا . فقد قدم لوهلن (٣٦٨) عند دراسة سلوك التفاعل بين الأشخاص ، كائنين لهما نفس المسمى السابق « الدوس » يتفاعلان مع بعضهما البعض . ثم ارتأى ثلاث نتائج مترتبة على الإستجابات هى الأذى والرضا والإحباط ، ويحدث الأذى فى هذه المحاكاة عندما يهاجم أحد هذين الكائنين الآخر دون ما مواجهة من هذا الآخر . ومن ثم ينتهى ذلك إلى زيادة فى الخوف أو الغضب أو كلاهما معا . ويتأتى الرضا عن طريق الهجوم الناجح أو الاقتراب أو الانسحاب . ويمكن أن يؤدى هذا إما إلى زيادة فى الابتهاج أو انخفاض فى الخوف أو الغضب أو كلاهما معا . ويتوقف الأمر فى ذلك على الظروف التى حدثت فى ظلها الاستجابة . والاحباط هو أمر مترتب على الانسحاب أو الهجوم كرد على الاقتراب أو نتيجة لتدخل تقابله

---

(١) Executive Control
(٢) Aggregative approach
(٣) Locus of Control

استجابة هجوم أو انسحاب من جانب الشخص الآخر . وقد تباينت النتائج المترتبة على الإحباط بالنسبة للانفعالات بدرجة كبيرة نتيجة للموقف الذى يحدده لوهلن على أنه تتابع من استجابتين أو فعلين . وقد أجرى لوهلن من خلال استخدام هذه المحاكاة عددا من الدراسات تختص بالتفاعل بين شخصين .

وينبغي أن يكون واضحا فى الذهن أن هذه البحوث إنما تكشف عما يمكن الحصول عليه من نتائج فى ظل شروط معينة ولكنها لا تنبئ بشيء عما يحدث فى مواقف مماثلة تتضمن أشخاصا حقيقيين . ويمكن لهذه الطريقة أن تكشف عن ملاءمتها إذا ما أمكن التحقق إمبيريقيا من صدق النتائج .

ويمكن للقارئ الشغوف باستعراض محاولات محاكاة عمليات الجماعة أن يرجع فى هذا الصدد إلى كو (١٣٣) وجولا هورن وجولا هورن (٢٥٢ ، ٢٥٣) وماكوينى (٣٩٥) ورينيو (٤٧٦) وروبى Roby (٤٨٩) . وحتى هذا التاريخ فمن الواضح أن الآمال المبدئية لهذه الإجراءات لم تتحقق بعد .

النظرية والبحث :

تعد النظرية والبحث عمليتين مكملتين لبعضهما البعض . فالنظرية تنظم المعلومات بحيث يمكن الوقوف على متضمناتها واخضاعها بعد ذلك للامتحان الإمبيريقى . وهذا هو ما يصبو إليه العلم حقيقة ، فهو محاولة لفهم عالمنا من خلال التقريبات المتتابعة صوب الحقيقة . فأية فرضية أو فرض نظرى يمثل أحد مستويات الفهم ، ولكن يجب أن تكون هذه الفرضية متسقة مع البيانات المعروفة وما يمكن أن يتجمع فى المستقبل من بيانات . وبمعنى آخر ، فإن النظرية (أو بمعنى أفضل ، فروضها) هى مجرد تخمين عن طبيعة الظاهرة التى نسعى إلى تفسيرها . وبلا ريب فإن النظرية هى أفضل تخمين يمكن للمنظر أن يقدمه فى حينه فى ظل ما هو متاح له من حقائق إلا أن العالم يستمر واضعا للفروض موضع التشكك ويحاول أن يمتحن صدقها من خلال مناقشتها فى ضوء بعض المحكات الخارجية ، وتنهض الطرق الإمبيريقية التى تمت مناقشتها فى القسم السابق بهذه الوظيفة ، وقد أشار كامبل وستانلى (١٠٧) إلى أن مهمة جمع البيانات عندما يكون الغرض منها امتحان نظرية ما ، هى أساسا رفض الفروض غير الدقيقة . وإزاء هذا يجب على المرء عند تصميم إجراءات معينة لجمع البيانات أن يخلق الظروف التى تضع النتائج المعينة ، التى توحى برفض الفروض ، موضع الاختبار . ويقتضى فهم طبيعة هذه العملية معرفة بطبيعة البرهان ، وادراكا للمناحى الإمبيريقية المستخدمة فى دراسة الجماعات الصغيرة .

طبيعة البرهان :

كثيرا ما يطرح الدارس المبتدئ ، عند قراءته لتقرير عن دراسة إمبيريقية تختص بسلوك

الجماعات الصغيرة ، هذا التساؤل : « ما الذى يبرهن عليه هذا ؟ » والإجابة البسيطة على هذا التساؤل هى « لا شىء » فلا يكفى بحث واحد إلا لإرساء صدق أكثر الفروض ضيقا من حيث نطاقه . فلكى يكون المرء على بينة تامة من أن فرضه صحيح ، عليه أن ينظر فى كل حالة ممكنة ينطبق عليها الفرض . فلا يمكن على سبيل المثال « البرهنة » على أن الشمس تشرق دوما من الشرق ما دام واضحا إننا لم نطلع على كل اشراقة ممكنة لها . فقد يكون من الممكن على المستوى النظرى على الأقل أن تشرق الشمس فى صبيحة يوم جميل من الأيام من الغرب . وقد يجمع الجميع على أن هذه إمكانية مستحيلة تماما ، إلا أن هذا بكل تأكيد يصور نقطتين عن طبيعة البرهان : ١- استحالة الوقوف على دليل مطلق دون توفر بيانات كاملة ، ٢- وحقيقة اشارة معظم الفروض التى نقبلها كفروض تمت « البرهنة » عليها إلى أحداث تحمل الكثير من الدلائل المدعمة بحيث لا يوجد سوى القليل من الأشخاص الذين يرفضون هذه الفروض ، هذا إن وجد من يرفضها أصْلا . وإذا لم يكن بإمكاننا إقامة الدليل على النظرية أو الفرض ، فما الذى يمكننا عمله إذن لإرساء صدقها ؟ إن أية ظاهرة إنما تحدث فى ظل مجموعة معينة من الظروف يمكن « تفسيرها » بصورة معقولة من خلال عدد من الفروض . وقد أشار كامبل وستانلى (١٠٧) إلى هذه الفروض العديدة على أنها فروض متنافسة معقولة ، كما أنهما إرتأيا أن الغرض من عملية التجريب هو خفض عدد هذه الفروض . فكلما قل عدد الفروض المتنافسة ، زاد احتمال أن يكون أحد الفروض المقبولة الباقية هو الفرض الصحيح . فيجدر بأية دراسة إمبيريقية منوط بها اختبار صحة نظرية ما أن تقدم برهانا يسمح برفض واحد أو أكثر من الفروض المتنافسة المعقولة . ويتضمن خفض عدد هذه الفروض المتنافسة المعقولة عملية يسميها جارنر وهيك واريكسن (٢١٨) « عمليات اقترابية »[1] فإذا لاحظ الباحث ظاهرة معينة ولتكن « س » فعادة ما يمكن تفسيرها من خلال عدد من الفروض تأخذ الصورة « س هى نتيجة أ » و« س هى نتيجة ب » و « س هى نتيجة هـ » وفى محاولة للحسم فى أى الفروض هو الفرض الصحيح ، قد يسعى الباحث إلى اختبار كل الفروض كل فى دوره . فإذا أمكنه أن يتبين أن « س » تحدث فى ظل وجود عامل واحد وليكن « أ » على سبيل المثال ، وليس فى وجود العوامل الأخرى ، فبمقدوره فى هذه الحالة أن يتواجد لديه أساس يمكنه من أن يستنتج أن « س » هى نتيجة العامل « أ » . أو ربما كان لديه سبب للاعتقاد فى أن « أ » مسئول عن الظاهرة ، فيختبر وجود الظاهرة « س » مع تشغيل العامل « أ » وضبط جميع العاوامل الأخرى ، أو يقوم بتشغيل العوامل الأخرى ويضع « أ » موضع الضبط . ففى المثال الأول حيث اختبار الظاهرة من خلال فروض تمثل علاقة الظاهرة بكل متغير على حدة يكون الأمر مكلفا فى

---

(١) Converging operations

الوقت والطاقة ، أو ربما كان من غير الممكن عزل المتغيرات عن بعضها بهذه الطريقة . أما المنحى الثانى فهو ممكن ، ولكن من غير المحتمل أن يكون الباحث محظوظا إلى ذلك الحد الذى يمكنه من أن يختار الفرض الصحيح بهذه السهولة . وربما كان الأكثر شيوعا أن يكون بمستطاع الباحث أن يكشف عن حدوث الأثر عندما تمارس العوامل « أ » و « ب » و« جـ » تأثيرها فى ظل ضبط المتغيرين « د » و« هـ » أو عندما تمارس العوامل « أ » و« ب » و« هـ » تأثيرها مع ضبط المتغيرين « جـ » و« د » أو أن « س » لا تحدث عندما تمارس المتغيرات « ب » و« جـ » و« د » تأثيرها مع المتغيرين « أ » و« هـ » . فقد يكون بإمكان الباحث استنادا إلى هذه العمليات الاقترابية أن يستنتج أن الفرض الصحيح هو أن الظاهرة « س » ترجع إلى العامل « أ » ، ويقوم هذا الاستنتاج بالطبع على مسلمة مفادها أن كل المتغيرات الهامة قد أخذت فى الاعتبار . وبقدر عدم الوفاء بهذه المسلمة يحتمل حدوث أخطاء جسيمة .

وربما أمكن تبين هذه العملية بوضوح أكبر من خلال مثال مقتبس من تراث البحوث . فقد أجرى ليفين وزملاؤه (انظر ٣٥٨) سلسلة من الدراسات عن آثار قرار الجماعة(*) على التغير فى السلوك . ففى الدراسة الأولى (٣٥٥) حاول ليفين أن يغير عادات الطعام لربات البيوت . وبطريقة أكثر تحديدا ، كان مهتما بتشجيعهن على مزيد الاستخدام لبعض أنواع اللحوم غير المرغوبة كالكلى والبنكرياس . وكانت المفحوصات عبارة عن ست جماعات من المتطوعات فى الصليب الأحمر ، وتراوح عدد كل جماعة فيما بين ثلاث عشرة إلى سبع عشرة عضوة . وأعطى نصف الجماعات محاضرة مثيرة لاهتمامهن يحثهن فيها على مزيد من استخدام هذه الأنواع من اللحوم ، وقيد النصف الآخر من الجماعات من خلال المناقشة الجماعية ، إلى أن يكشف عن نفس الحجج التى تم عرضها فى المحاضرة . وفى نهاية المناقشة طلبت قائدة الجماعة ممن يرغبن فى تجربة أحد أنواع اللحوم غير المرغوبة أن يرفعن أيديهن . فكشف مسح تتبعى عن أن ٣٪ من جماعات المحاضرة قد جربن نوعا من هذه اللحوم ، بينما جربته ٣٢٪ من جماعات القرار الذاتى . واقترح ليفين ستة عوامل يحتمل أن تفسر بطريقة منطقية هذه الفروق بين النوعين من الجماعات وهى :

١ – نوع الجماعة : فقد كانت جماعات الصليب الأحمر ممن يعملن مع بعضهن البعض ، كما كانت هذه الجماعات ذات تنظيم جيد . ومن ثم فربما كانت الجماعات المنظمة أكثر استجابة للمناقشات الجماعية .

٢ – درجة الاندماج : فى موقف المحاضرة يكون المستمعون سلبيين أساسا . ومن ثم فربما يكون موقف القرار الجماعى قد أوجد درجة أكبر من الاندماج تفسر ما لوحظ من فرق .

(*) استخدم قرار الجماعة فى هذه الدراسات ليشار به إلى قرار فردى يصدر فى موقف جماعى .

٣ – التوقع : لقد أخطرت الجماعات فى موقف القرار الجماعى فقط بأنه سيتم نوع من المتابعة ، فربما يكون هذا التوقع للمراقبة هو ما أحدث الفرق .

٤ – عملية اتخاذ القرار : من المفترض فى فعل القرار أن يكون بمثابة انتقال من حالة عدم الحسم إلى حالة يكون الفرد فيها مستعدا للتصرف . ويعنى هذا اعطاء أفضلية لبديل واحد (وهو فى هذه الحالة استخدام نوع جديد من اللحوم) على الآخر . وما دام أن فعل اتخاذ القرار قد حدث فى موقف القرار الجماعى فقط ، فربما كان هذا مفسرا للفرق الملاحظ .

٥ – شخصية القائد : إن المحاضرين وقائد المناقشة الجماعية يمثلون أشخاصا مختلفين ، ومن ثم فربما يمكن إرجاع الأثر إلى الفروق فى شخصيات القادة .

٦ – المجاراة لمعايير الجماعة : على الرغم من أن الفرد فى موقف المحاضرة يكون وسط جماعة ، إلا أنه قد يشعر سيكولوجيا أنه وحيد . ومن ثم فربما يعزى الفرق إلى الأثر الأكبر لمعايير الجماعة فى موقف القرار الجماعى .

وقد أجريت دراسة ثانية (٤٧٥) استخدمت فيها ست جماعات من ربات البيوت يتراوح عدد كل جماعة منها ما بين ست إلى تسع عضوات . وكانت المحاولة هنا هى زيادة استهلاك اللبن . هذا وقد كانت الجماعات غير منظمة ، كما نهض نفس الشخص بدور المحاضر وقائد اتخاذ القرار . وأجريت متابعة بعد أسبوعين ، ثم مرة أخرى بعد أربعة أسابيع . وفى كلتا الحالتين كانت الزيادة فى الاستهلاك أكبر فى موقف اتخاذ الجماعة للقرار ، وقد أخبرت المفحوصات فى موقف القرار الجماعى ، كما هو الحال فى التجربة الأولى ، بأنه ستتم متابعتهن ، ولم تخطر المفحوصات اللائى مررن بتجربة المحاضرة بذلك . هذا وإن لم يخبر كلا النوعين من الجماعات بأن متابعة ثانية ستجرى عليهما . واستنتج ليفين وزملاؤه من هذه النتائج أن الفاعلية الأكبر لإجراء القرار الجماعى لا يمكن تفسيرها من خلال الفروق فى نوع الجماعة أو التوقع أو شخصية القائد .

وأجريت بعد ذلك دراسة ثالثة (٤٧٥) بذلت فيها محاولة لزيادة استهلاك الأطفال من عصير البرتقال وزيت كبد الحوت وكانت المفحوصات عبارة عن أمهات مزارعات وأولادهن البكر وحل شرط التلقين الفردى فى هذه الدراسة محل المحاضرة . واعتقد الباحثان أنه إذا كان أثر قرار الجماعة راجعا إلى درجة أكبر من الإندماج ، فمن المحتم للتلقين الفردى أن يخلق درجة أكبر من هذا الاندماج ، ومن ثم يكون أكثر فاعلية من القرار الجماعى ، ومرة أخرى كان اجراء القرار الجماعى أكثر فاعلية . فاستنتج أن أثر القرار الجماعى لم يكن راجعا إلى الاندماج .

واستطاع ليفين وزملاؤه من خلال هذه السلسلة من التجارب (العمليات الاقترابية) أن يخفضوا عدد الفروض المتنافسة المعقولة إلى اثنين هما : فعل القرار والمجاراة لمعايير الجماعة . وليست النقطة التى نرغب فى ابرازها هنا هى أن هذين العاملين كافيان لتفسير أثر قرار الجماعة ، ولكنها بالأحرى تصور الطريقة التى يمكن للعمليات الاقترابية من خلالها أن تخفض من عدد الفروض المتنافسة المعقولة .

الفصل الثالث

الأفراد والجماعات

كلنا نعلم أن الجماعات تتكون من أفراد ومنتجات الجماعة هي نواتج اسهامات الأفراد . ومع ذلك فإن بيان المدى الذى يؤثر به الأخرون فى اسهامات الفرد ليس بالأمر الواضح دائما . فمن الممكن – على الأقل من الناحية النظرية – تصور أن كل فرد من أفراد الجماعة يتصرف وهو وسط الجماعة كما يتصرف وهو بمفرده ، بمعنى آخر ، ألا يكون للآخرين أى تأثير على إسهاماته فى نتاج الجماعة إلا أن الدلائل تشير ، رغما عن هذا ، إلى أن اسهام كل عضو إنما يتحدد جزئيا من خلال الآخرين .

وتمثل الطريقة التى يكون فيها السلوك متأثرا بالآخرين مجال علم النفس الاجتماعى . أما التساؤل الأساسى المطروح فى ديناميات الجماعة ، والتى تشكل فرعا من مجال علم النفس الاجتماعى ، فهو : كيف يتأثر السلوك من خلال الآخرين فى جماعة ما ؟ هذا وإن كان الحد الفاصل بين « التأثير الذى يرد من الآخرين فى جماعة ما » وبين الجوانب الأخرى من علم النفس الاجتماعى ليس بالأمر الواضح . فأحيانا ما يختلط السلوك الاجتماعى للفرد بسلوك الجماعة بشكل يصعب معه التمييز ، وتنعكس هذه الحقيقة فى البحوث المعنية بعمليات الجماعة . فالدراسات المبكرة عن تأثير الآخرين لم تقتض سوى تواجد الآخرين أثناء قيام الفرد بالأداء ، بينما لم تدرس الجماعات المتفاعلة إلا مؤخرا . وقد درست هذه الجماعات فى بادئ الأمر مقارنتها بالأفراد فحسب ، وهو مجال من البحث لا يزال مثيرا للاهتمام حتى يومنا هذا .

وعلى الرغم من أنه لا يمكن اعتبار هذه الأنماط من البحوث دراسات لعمليات الجماعة – بالمعنى الدقيق – إلا أنها تسهم مع ذلك فى فهمنا لسلوك الجماعة ، كما أنها تمثل نقطة عبور بين علم النفس الاجتماعى الفردى وديناميات الجماعة . وسوف نعنى فى هذا الفصل بتقديم أربعة مجالات من البحث : التيسير الاجتماعى ، وأداء الفرد فى مقابل أداء الجماعة ، والقصف الذهنى ، وظاهرة التحول إلى المخاطرة . وتختص دراسات التيسير الاجتماعى بالتأثير الذى يتأتى من مجرد وجود الآخرين على سلوك الفرد ، فى حين تتعامل المجالات الثلاثة الأخرى مع ضروب المقارنة بين سلوك الفرد وهو منفرد وسلوكه وهو وسط الجماعات السيكولوجية .

التيسير الاجتماعى :

تعد دراسة التيسير الاجتماعى من أسبق مجالات البحث التى استجلبت إلى المعمل . ففى عام ١٨٩٧ أجرى تريبليت دراسة ميدانية وتجربة معملية على التيسير الاجتماعى ، هذا على

الرغم من عدم استخدامه لهذا المصطلح . وقد كان تريبليت مهتما بصفة أساسية بما يتركه التنافس من آثار على سلوك الفرد . وتعد دراساته مثيرة للاهتمام إلى حد كبير من المنظور التاريخى بل وملقية الضوء أيضا على ما يختص بالنظرية والمنهج فى ذلك الحين . وبدأ تريبليت دراسته (١٦٤١) بجمع بيانات من السجلات الرسمية لسباقات الدراجات التى يحتفظ بها مجلس السباق الخاص باتحاد سائقى الدراجات الأمريكى . وكان الاتحاد قد أجرى ثلاثة أنواع من السباقات : السباق على رقم قياسى ، وفيه حاول سائق بمفرده أن يقطع مسافة ما فى زمن قياسى . وسباق آخر حاول فيه السائق أيضا أن يقطع مسافة معينة فى زمن قياسى ، ولكنه كان مسبوقا فى هذه الحالة بدراجة لا يدخل مع سائقها فى تنافس . ثم سباق التنافس الذى يتنافس فيه عدد من السائقين فى صورة سباق عادى . وكشفت نتائج هذه المقارنة عن أن أقصر وقت أمكن استغراقه كان فى حالة سباق التنافس ، تلاه الوقت المستغرق عندما يكون المتسابق مسبوقا بدراجة لا يدخل مع سائقها فى تنافس ، وكان أطوله فى حالة السباق الفردى . واستعرض تريبليت عديدا من النظريات التى قدمت لتفسير هذه الفروق ، ثم قدم هو نفسه نظرية خاصة به . ولننظر فى تلك النظريات المثيرة للاهتمام :

نظرية الامتصاص(١) :

رؤى بمقتضاها أن ثمة فراغا تتركه الدراجة المتقدمة يدفع بالسائق المتأخر إلى الأمام دون بذل جهد كبير من جانبه يماثل ما يبذله من جهد فى حالة عدم وجود هذا الفراغ ومن المعروف أن كبح جماح المتسابق نفسه فى الفترات الأولى من السباق مع الإفساح للآخرين لأن يتقدموه كان جزءا من الاستراتيجية التى تتم بها السباقات عادة . ومن شأن هذا أن يصون الطاقة للحظة الأخيرة ، كما يسمح للمتسابق بأن يستفيد أيضا من « الفراغ » الذى يخلقه المتقدمون فى السباق ولا يختلف هذا الأمر عن الاستراتيجية التى يستخدمها سائقو سيارات السباق فى الآونة الحالية .

نظرية الاحتماء(٢) :

وتماثل هذه النظرية نظرية الامتصاص . فقد افترضت أن المتقدمين فى السباق يصنعون ما يشبه الحجاب الواقى فى مواجهة ضغط الهواء ، ومن ثم فإن الأمر يتطلب جهدا أقل من جانب المتسابقين اللاحقين .

نظرية التشجيع(٣) :

افترضت هذه النظرية أن وجود الآخر يرفع من الروح المعنوية للسائق . ومن ثم يشجعه على بذل جهد أكبر من جانبه .

---

(١) The Suction Theory

(٢) The Shelter Theory

(٣) The Encouragement Theory

نظرية الانشغال الذهنى[1] :

أوضحت هذه النظرية أن الأمر يقتضى درجة من الانشغال لكى يكون المرء فى المقدمة أكبر مما يقتضيه أن يكون تابعا ، فالمتقدم إنما يبدد طاقته فى الانشغال بأن يظل متقدما .

نظرية الايحاء التنويمى[2] :

قضت هذه النظرية بأن المتسابق التابع قد ركز انتباهه على العجلة الدائرة للمتسابق المتقدم ، ومن ثم أصبح منوما . وكان من شأن هذا التنويم أن خلق اطلاقا عضليا[3] زاد من نتائج طاقة المتسابق .

النظرية الأتوماتيكية[4] :

وقضت هذه النظرية بوجود استخدام المتقدم لعقله حتى يوجه عضلاته ويظل فى المسار ، بينما لا يحتاج التابع لأن يلتفت إلى مثل هذه العوامل . فبامكانه أن يقوم بالقيادة أتوماتيكيا وأن يكرس بالتالى كل طاقته على بدال الدراجة .

وقد سلم تريبليت باحتمال أن يلعب كل عامل من هذه العوامل دورا فى خلق ما يلاحظ من فروق بين أداءات الأفراد وهم منفردون وأداءاتهم فى حضور الآخرين ، إلا أنه إعتقد فى احتمال أن تكون « العوامل الديناموجينية » قد لعبت دورا أكبر . فافترض أن وجود الآخرين من شأنه أن يطلق طاقة كامنة لدى الفرد لا تتاح له وهو منفرد . ولكى يمتحن هذا الفرض قام بصنع أداة من بكر الصيد يمكن ادارتها عن طريق شخص أو اثنين . وتتكون هذه الأداة من بكرتين (واحدة لكل شخص) تتصلان بخيوط حريرية . وبادارة احدى البكرتين يمكن للمرء أن يدير خيطا طوله أربعة أمتار . وبعد أن قام أربعون طفلا بتدريب مبدئى على هذا الجهاز ، طلب منهم أن يديروا البكرة بأقصى سرعة ممكنة حتى يدور الخيط ، البالغ طوله أربعة أمتار ، أربعة دورات ، وعمل نصف الأطفال على انفراد أولا ثم فى أزواج ثم على انفراد ، وهكذا على امتداد ست محاولات . أما النصف الآخر فقد عمل فى ظل نظام عكسى . ووجد تريبليت أن الموقف الجمعى (التنافس) قد أفضى إلى معدلات أسرع كثيرا ، ومن ثم انتهى إلى التحقق من النظرية الديناموجينية .

وتنطوى دراسات تريبليت على بدايات بحوث لاحقة عن تأثيرات الآخرين على أداء الفرد . وتقع هذه الدراسات الأخيرة فى فئتين عامتين : تلك التى يقوم فيها الفرد بالأداء أمام جمهور سلبى من المشاهدين[5] . وتلك التى ينشغل فيها الجمهور المشاهد بنفس النشاط الذى يؤديه المفحوص .

---

(١) The brain worry Theory

(٢) The Theory of Hyponotic Suggestion

(٣) Muscular exhaltation

(٤) The Automatic Theory

(٥) Apassive audience

تأثيرات المشاهدين السلبيين :

قام ترافيس (٦٣٧) بدراسة التأثيرات الواردة من جمهور سلبى من المشاهدين على تآزر العين واليد ، حيث قام باختبار اثنين وعشرين طالبا جامعيا فى الأداء على جهاز المتابعة الدائرية[1] . ومارس كل مفحوص التدريب على هذا النشاط لعشرين محاولة يوميا إلى أن تبين لترافيس أن المفحوص قد وصل إلى أعلى درجة من الكفاءة . وبعدئذ سمح بتواجد المشاهدين السلبيين حيث أعطيت للمفحوص عشر محاولات اضافية من العمل فى ظل تواجدهم . ثم قورن بين متوسط أعلى عشر محاولات من الأداء المنفرد ومتوسط الأداء فى المحاولات العشر التى تمت فى ظل وجود المشاهدين ، فتبين ارتفاع متوسطات درجات ثمانية عشر مفحوصا ، من بين المفحوصين الاثنين والعشرين ، فى ظل تواجد المشاهدين ، كما أحرز ستة عشر مفحوصا أعلى درجاتهم الفردية فى ظل وجود هؤلاء المشاهدين . وكان متوسط درجة الأداء المنفرد هو ١٧٢,٧٦ فى مقابل ١٧٧,٤٢ هو متوسط الدرجة فى ظل وجود المشاهدين ، هذا وإن لم يكن الفرق دالا إحصائيا . ومن ثم فقد بدا أن وجود المشاهدين من شأنه أن ييسر الأداء التآزرى بين العين واليد ، هذا وإن لم يكن التأثير كبيرا .

ودرس بيسن وهاسبند (٤٦٩) التأثيرات التى يمارسها المشاهدون على تعلم السير بالأصبع فى متاهة . فأختبرت مجموعات من ثلاثين مفحوصا من الطلبة الجامعيين إما فى ظل وجودها مع القائم بالتجربة فحسب أو مع واحد أو اثنين من المشاهدين . وفى ظل موقف المشاهدة من جانب المتفرجين اختبر المفحوصون إما وهم معصوبو العينين أو دون تعصيب لهم . ولكن مع حجب المتاهة عن الرؤية . ولم تكشف التجربة عن وجود أية فروق دالة . وثمة دراسة لبيجام وليهر (٥٥) كانت أكثر نجاحا إلى حد ما . وفيها اختبرت جماعة من عشرين مفحوصا . كل بمفرده فى الأداء على مهمة تختص برصد ضوء معين ، بينما عملت جماعة أخرى من عشرين مفحوصا بشكل فردى أيضا ولكن فى ظل معرفتهم بأن هناك ضباطا أو جنود صف سوف يزورونهم فى أى وقت ، فبلغ متوسط معدل الرصد ٤٥٪ فى الموقف الفردى و ٧٩٪ فى ظل موقف توقع الملاحظة ، والفروق بينهما شديدة الدلالة . ومع ذلك فإن المفحوصين فى هذه الدراسة كانوا من المتدربين فى الحرس القومى العسكرى وكان المشاهدون من ضباطهم . ومن ثم كان هناك متغير اضافى يمارس تأثيره فى هذه الدراسة .

فالدليل على أن مجرد وجود الآخرين إنما يمارس تأثيرا متسقا على سلوك الفرد ليس هو إذن بالدليل القاطع . وما يبدو هو أن وجود الآخرين من شأنه إما أن ييسر من الأداء أو لا يكون ذا تأثير متسق . ومن خلال الدلائل المشار إليها سابقا . يمكن للمرء أن ينتهى إلى أن نوع العمل الذى يكون على الفرد أن يؤديه هو الذى يحدد دور المشاهدين السلبيين فى تيسير أدائه من عدمه .

---

(١) Persuit - rotor

فعندما يكون المطلب الأساسي في العمل نتاجا للأداء الحركي ، ييسر المشاهدون الأداء . ولكن عندما يقتضى العمل عمليات عقلية عليا . لا يكون لهؤلاء تأثير متسق على الأداء .

تأثيرات المشاهدين المشاركين فى العمل[١] :

قد اعتمد العدد الأكبر من الدراسات التى اختصت بتأثيرات المشاهدين اعتمادا كبيرا على أفراد يعملون معا ، أى عديد من الأفراد الذين يمارسون نفس العمل فى موقف جماعى ، وإن مارسه كل منهم منفردا ، وتقع الدراسة التجريبية المبكرة التى قام بها تريبليت ، وسبقت الإشارة إليها ، فى نطاق هذه الفئة . فقد تعمد تريبليت ادخال عنصر التنافس ، بينما درج الباحثون اللاحقون عادة على أن يحاولوا عزل الجانب التنافسى فى الموقف الجمعى أو التحكم فيه . ويبدو أن البورت (٧) هو أول باحث استخدم مصطلح « التيسير الاجتماعى » . وقد أجرى سلسلة من التجارب اعتقد أنها تبرهن على التأثيرات الميسرة التى يفضى إليها وجود الآخرين . فأعطيت للمفحوصين فى التجربة الأولى صفحة من الورق يوجد فى أعلاها كلمة واحدة . وبدءا من هذه الكلمة المنبه[٢] كتب المفحوصون ، فى نطاق وحدة زمنية معينة ، أكبر عدد استطاعوا كتابته من الكلمات غير المرتبطة ببعضها . وتناوبوا بين العمل المنفرد والعمل سويا فى حجرة واحدة ، كما حدت التعليمات من التنافس والتبارى . فتبين أن أربعة عشر مفحوصا من المفحوصين الخمسة عشر قد كشفوا فى الموقف الجمعى عن « زيادة فى الأداء نتيجة للتأثير الاجتماعى » (عملوا بشكل أسرع) ، وسجل اثنا عشر فردا من بين الخمسة عشر فردا تداعيات شخصية أكثر ، وذلك فى موقف الانفراد . واتبع نفس هذا الإجراء فى التجربة الثانية فيما عدا أنه طلب من المفحوصين أن يكتبوا فقط كل رابع كلمة تخطر على بالهم . وبالمقارنة فى موقف الانفراد تبين ان ثمانية من المفحوصين أحرزوا زيادة فى أدائهم فى الموقف الجمعى وانخفض أداء أربعة مفحوصين بينما لم يتأثر اثنان . وفى الدراسة الثالثة كتب المفحوصون كل ثالث كلمة خطرت على بالهم ، فأحرز ستة منهم زيادة فى الأداء وانخفض أداء اثنين ، وذلك فى الموقف الجمعى مقارنا بموقف الانفراد .

وفى تجربة رابعة كتب نصف المفحوصين كلمات عن الشتاء وكتب نصفهم الآخر كلمات عن الصيف ولم يتسن الوقوف على أية فروق من حيث التأثيرات الميسرة بين الموقف الذى كتب فيه كل المفحوصين فى موضوع واحد وذلك الذى كتب فيه النصفان فى موضوعات مختلفة .

وفى تجربة خامسة طلب من المفحوصين أن يطرحوا حججا تقوم فى مواجهة فقرات معينة مأخوذة عن مارك أوريل (*) وتم الأداء على عشرين اختبارا بطريقة فردية ، وعلى عشرين آخرين

(١) Acoacting audience

(٢) Stimulus word.

(*) فيلسوف رواقى (المترجم) .

فى موقف جمعى أخبر فى ظله المفحوصون بأنهم يعملون عملا متشابها فكتب ثمانية من المفحوصين التسعة موضع الاختبار حججا أكثر فى الموقف الجماعى ولكن كان لستة من الأفراد التسعة فى ظل الأداء الفردى نسبة مئوية أعلى من الأفكار المتميزة كما قدرها القائم بالتجربة . وأفضت تجربتان أخريان –تضمنتا اختبار الشطب وآخر لعمليات الضرب – إلى نتائج مماثلة ، حيث قدم المفحوصون نتاجا أكبر فى ظل الموقف الجماعى وإن كان بدرجة أقل من الجودة . وكشفت دراسات تالية عن نتائج لم تتسق جميعها مع نتائج البورت . فقد أورد ويستون وانجلسن (٦٦٨) أن الأفراد الذين أعطوا اختبارات للذكاء تشتمل على بنود لقياس الاستدلال قد أدوا ، بصفة عامة ، فى الموقف الجماعى أداء أفضل بكثير (ثمانية من عشرة مفحوصين) من أدائهم فى الموقف الفردى . وتبدو هذه النتيجة غير متسقة مع نتائج البورت فيما يختص بجودة الأداء ، ومع ذلك فلم يجد فارنز وورث (١٨٠) أية فروق متسقة بين الموقفين عندما اختص الأداء باختبار الذكاء . وقد ارتأى فارنز وورث أن ويستون وانجلسن لم يساويا بين جماعتى المفحوصين أو بين صور الاختبارات . وحين ضبطت هذه العوامل لم يتسن الكشف عن فروق متسقة فى درجات اختبارات الذكاء بين موقف الانفراد والموقف الجمعى . كما وجد ترافيس (٦٣٨) أيضا أن المصابين باللجلجة فى الكلام قد تأثروا بوجود الآخرين تأثرا عكسيا عند أدائهم مهمة تختص بتداعى الكلمات تتشابه مع تلك التى تعامل معها البورت . فكتب المفحوصون فى دراسته متوسطا للكلمات قدره ٦٨,١ كلمة فى الموقف الفردى فى مقابل متوسط لها قدره ٦٥,٣ كلمة وهم يعملون جماعيا .

وعندما يحيط المرء بجميع النتائج المتصلة بما يتركه وجود الآخرين من تأثيرات على الأداء الفردى تبدو هذه النتائج غير متسقة على الإطلاق . وما يبدو هو أن التنبؤ بما إذا كان وجود الآخرين من شأنه أن ييسر الأداء أو يشتته أو ليس له تأثير عليه ، يكاد يستحيل القيام به دون معرفة بالعوامل الأخرى وقام زاجونيك (٦٨٦) باستعراض نتائج دراسات التيسير الاجتماعى واقترح توفيقا ممكنا بين هذه النتائج التى تبدو متعارضة . فإفترض أن لوجود الآخرين آثارا استثارية[(١)] . بمعنى أن المشاهدين من شأنهم أن يولدوا دافعا لدى الأفراد . ويعد هذا الفرض فى جوهره بالطبع احياء لنظرية تريبليت الديناموجينية (٦٤١) التى قضت بأن وجود الآخرين من شأنه أن يطلق طاقة كامنة لدى الفرد يتعذر اطلاقها لديه وهو يعمل بمفرده . ومع ذلك ، فمن المؤكد أن لتحليل زاجونيك ميزة الارتباط بجانب كبير من التنظير والبحث فى موضوعى الدافعية والتعلم . فقد ارتأى زاجونيك أنه إذا ما كان فرضه صحيحا فلابد وأن يكون لوجود الآخرين عين التأثيرات التى تم تبينها من خلال زيادة حالة الدافعية العامة[(٢)] وأحد هذه التأثيرات

---

(١) Arousal Consequences

(٢) Generalized drive - State

هو تعزيز الاستجابات السائدة[1] وأجرى زاجونيك وسيلز (٦٨٨) اختبارات لهذا الأثر إيجابية فى عمومها . فقد أرسيا درجات من القوة لاستجابات مختلفة من خلال إجراءات تدريبية ، وبرهنا على كف الاستجابات الأضعف (تلك الاستجابات ذات الممارسة الأقل أثناء التدريب) وتيسير العادات الأقوى (الاستجابات الأكثر تكرارا) كنتيجة لوجود الآخرين وتتسق الدلائل المستمدة من مجالات البحث المتصلة بموضوع المقام الحالى مع نظرية زاجونيك ، فمن المعروف ، على سبيل المثال ، أن المصابين باللجلجة فى الكلام يميلون فى حالة زيادة دافعيتهم لأن يكشفوا عن قدر من هذه اللجلجة أكبر من القدر الذى يكشفوا عنه فى حالة استرخائهم. هذا ويمكن توقع تأثيرات مماثلة بالنسبة لضروب أخرى من السلوك ، يمكن لها أن تفسر نتائج ترافيس (٦٣٨) . وأشار كيلى وتيبو (٣١٦) إلى أدلة اضافية تدعم فكرة زيادة مستوى الدافعية فى ظل المواقف الاجتماعية . فأولا ، يقرر المفحوصون أن نشاط الآخرين انما يتأتى عنه دافع إلى مزيد من السرعة وإلى استثارة انفعالية أشد مما يعايشهما المرء وهو بمفرده ، وثانيا ، يمكن إذكاء حماسة المفحوصين لنشاط معين حتى بعد أن يكونوا قد تشبعوا به فى موقف العزلة الاجتماعية ، وهذا ما أشارت إليه الدراسات التى اهتمت بأنشطة الأطفال (٩١) . وثالثا ، يكشف المفحوصون الذين يبدون على أنهم أقل الأشخاص اهتماما بالنشاط عن أعلى المنجزات الأدائية فيه فى ظل وجود المشاهدين . ورابعا ، فإن التباينات الفردية تزداد من موقف لآخر فى ظل المواقف الاجتماعية . وعلى هذا يبدو أن أحد التأثيرات القوية للمشاهدين هو زيادة الدافعية إلى التفوق فيما يؤدى من عمل ، وقد تتخذ النتائج المترتبة على هذه الدافعية العالية إما شكل زيادة الفاعلية أو انخفاضها ، ويتوقف الأمر فى هذا على طبيعة النشاط ومؤشر الفاعلية والمستوى الأصلى من الدافعية، بالإضافة إلى عوامل أخرى، فالتنافس، على سبيل المثال، يبدو مثيرا لقدر من الدافعية أعلى من ذلك الذى تثيره المواقف الفردية أو التعاونية، إلا أنه يقف معوقا للمهام ذات المسار المتصل التى تقتضى تركيزا عقليا وتآزرا بين العين واليد (٥٣٣) وأوضح داشيل (١٥٦) أنه يمكن تفسير التأثيرات التى ترد من المشاهدين من مجرد تمثل حقيقة انهم يحثون على التنافس والتبارى اللذين يعتبران فى حقيقتيهما صورتين من صور الدافعية، على الرغم من عدم ارتباط مثل هذه الضروب من الدافعية بالأداء دوما فمثل هذه العوامل ينبغى أن تؤخذ أيضا بعين الاعتبار عندما نحاول أن نفهم تأثيرات الآخرين على سلوك الفرد. وقد ناهض بعض الباحثين نظرية زاجونيك فى الدافعية فارتأى كوتريل (١٤٩) أن وجود الآخرين هو بمثابة أحد مصادر الدافعية المتعلقة فمجرد وجود الآخرين ليس هو بالأمر الكافى لإحداث تأثيرات التيسير الاجتماعى . واقترح كوتريل كبديل عن هذا أن الأفراد يتعلمون احتمال وقوف الآخرين كمصادر للتقويم ،

---

(١) dominant responses.

وأن تقويماتهم إما أن تكون إيجابية أو سلبية. وانتهى إلى أن توقع التقويمات السلبية أو الإيجابية هو الذى يحدث التيسير الاجتماعى . وقد قدم جود (٢٣٣) ومارتنز ولانديرز (٤٠٩) بعض التدعيم لهذه النظرية . فقد حمل فى دراسة جود ٣٢ أنثى على الاعتقاد بأنهن سوف يؤدين أداء جيدا على اختبار لتداعى الكلمات . وحمل ٣٢ أنثى أخرى على الاعتقاد بأنهن سوف يؤدين أداء ضعيفا على هذا الاختبار. وقيد نصف كل مجموعة من المجموعتين إلى الاعتقاد بأنهن سوف يكن موضع تقويم من المجرب ، فى حين قيد النصفان الآخران فى المجموعتين إلى الاعتقاد بأن أداءهن لن يكون موضع تقويم . وتتنبأ نظرية كوتريل بحدوث تأثير التيسير الاجتماعى (زيادة الاستجابات الشائعة المقدمة كرد فعل كلمة منبه وسرعة أكبر فى تقديمها) حال اعتقاد المفحوصة بأنها سوف تكون موضع تقويم من القائم بالتجربة وذلك بصرف النظر عن توقعها لجودة أو ضعف مستوى أدائها. ووجد جود التأثيرات المتوقعة بالنسبة للإناث اللائى توقعن فقط جودة أدائهن. وقام مارتنز ولانديرز بملاحظة أشخاص يؤدون مهمة تتطلب مهارة حركية، وهم يؤدونها فرادى أو ثنائى أو فى مجموعات من ثلاثة أفراد أو أربعة . وتم التقويم فى ظل ثلاثة ظروف :

١ – العمل معا فى موقف طبيعى (تقويم مباشر) .

٢ – استبعاد الهاديات البصرية وإن توفرت المعرفة بنواتج الآخرين (تقويم غير مباشر) .

٣ – استبعاد الهاديات البصرية والمعرفة بنواتج الآخرين (عدم توفر امكانية التقويم) .

وتتنبأ نظرية كوتريل بزيادة تأثيرات التيسير الاجتماعى (ضعف الأداء الحركى) فى حالة التقويم المباشر عنها فى حالة التقويم غير المباشر والتى بدورها سوف تفوق فى تأثيرها حالة اللا تقويم . وتتفق النتائج التى أوردها مارتنز ولانديرز مع هذا التنبؤ ، فقد كان متوسط الدرجات ٢,٤٢ بالنسبة للتقويم المباشر ، و ٢,٩٣ بالنسبة للتقويم غير المباشر ، و ٣ بالنسبة لعدم وجود التقويم . وأوجبت هذه النتائج التشكك فى افتراض إثارة مجرد وجود الآخرين للدافعية ، هذا وإن لم تختلف النتائج مع وجهة النظر التى يتحدد فحواها فى وجود تأثير للمشاهدين فى ظل ظروف بعينها . وتحدد نظرية كوتريل وما يتصل بها من بحوث بعض الظروف الضرورية لإحداث هذه الاستثارة الدافعية ، وتأثير التيسير الاجتماعى فى مواقف العمل معا .

الأداء الفردى فى مقابل الأداء الجماعى :

تدخل المقارنة بين الأداء الفردى والأداء الجماعى متغيرا جديدا فى دراسة التأثيرات الناتجة عن علاقة الأفراد فيما بين بعضهم والبعض الآخر ، ألا وهو التفاعل . ويعد هذا العنصر الجديد بالغ الأهمية حيث أنه على خلاف مواقف المشاهدة والعمل معا .

يقارن الأداء الفردى هنا بأداء جماعات سيكولوجية حقيقية ، ومن ثم تربط البحوث فى هذا المجال بين السلوك الفردى والسلوك الجماعى أكثر من البحوث التى استعرضناها إلى الآن

وتتمركز الدراسات حول ثلاثة أنماط من المهام : إصدار الأحكام وحل المشكلات والتعلم . وربما يمثل القصف الذهني وظاهرة التحول إلى المخاطرة نمطين من الأداء الفردى فيمقابل الأداء الجماعى ، إلا أن كليهما يحملان متضمنات مختلفة بالنسبة لسلوك الجماعة ، ولهذا فستتم مناقشتهما فى عنوانين منفصلين .

الحكم الفردى في مقابل الحكم الجماعى :

إن التساؤل الأساسى المطروح فى البحوث التى اختصت بالحكم الفردى فى مقابل الحكم الجماعى هو : إلى أى مدى تفوق جودة أداء الجماعة جودة أداء الأفراد ؟ كما أن هناك أيضًا سؤالين فرعيين هما : ١ – هل يفوق نوع الحكم الذى تصدره الجماعة أداء الفرد العادى من أعضائها ؟ ، ٢ – هل يفوق نوع الأداء الذى تقوم به الجماعة نوع الأداء الذى يقوم به أكثر أعضائها كفاءة ؟ ، وفى محاولة الإجابة على هذه التساؤلات تم تبنى منحيين عامين ، وإن لم ترتبط الطرق الإجرائية بتساؤلات بعينها . ويشار إلى الطريقة الأولى بأسلوب الجماعة « الإحصائية »[1] (٣٧٢) . ووفقا لهذا الأسلوب تتم المقارنة بين الأحكام الفردية ، وما يأتى به حساب متوسط منتجات الأفراد العاملين فرادى دون أن يقوم تفاعل فيما بين بعضهم والبعض الآخر . ومن الواضح أن هذه ليست بالجماعة على الإطلاق ، ولكنها بالأحرى تجميع لأحكام فردية . ويبدو أن نايت Knight (٣٢٨) هى أول من استخدمت هذه الطريقة وذلك إبان دراستها للأحكام المتعلقة بدرجة الحرارة فى إحدى قاعات الجامعة . فقد طلبت من الطلاب أن يقوموا بتقدير درجة حرارة حجرة الدراسة ، ثم حسب بعد ذلك متوسط حكم الجماعة . واتضح تفوق حكم « الجماعة » على ٨٠٪ من الأحكام الفردية وأجريت دراسة ثانية باستخدام نفس الطريقة ، ولكنها تطلب إصدار أحكام عن ذكاء أشخاص من مجرد مشاهدة صور فوتوغرافية لهم . فلم يتبين فيها أفضلية إرتباط ترتيب « الجماعة » بالترتيب الصحيح على ما قام به الأفراد من ترتيب لهذه الصور .

واستخدم جوردون (٢٤٠) طريقة الجماعة الإحصائية فى دراسة اختصت بالأحكام الجمالية ، وكذلك فى دراسة أخرى عن تقدير الأوزان (٢٤١) فارتبطت تقديرات الأحكام الفردية على ما تم رفعه من أثقال بالأوزان الحقيقية بمعامل ارتباط مقداره ٠,٤١ فى حين أفضت التقديرات « الجماعية » إلى معاملات ارتباط أعلى كثيرًا حيث وصلت إلى معامل ارتباط مقداره ٠,٩٤ فى نطاق جمع مؤلف من خمسين حكما فرديا . وانتهى جوردون إلى أن الأحكام الجماعية تتفوق تفوقا واضحا على أحكام الفرد العادى ، بينما تتماثل مع أحكام أفضل الأفراد . والهنة الواضحة فى هذا الأسلوب هى تباين عدد الأحكام بتباين حجم الجماعة ، فمن المعروف تماما أن متوسط أحكام متعددة (قياسات وتقديرات وما إلى ذلك) إنما يقترب من القيمة الحقيقية

(١) Statisticized Group

بدرجة تفوق كثيرا معظم الأحكام الفردية ، هذا طالما أن خطأ القياس عشوائى ، بمعنى آخر ، مادام احتمال أن يكون أى حكم فردى منخفضا للغاية مساويا لاحتمال كونه مرتفعا للغاية ، ومن ثم ارتأى ستروب (٦٠٥) إمكانية تفسير نتائج جوردون من خلال عدد الأحكام فقط دونما اعتبار إلى مصدرها . بمعنى آخر ، أن النتائج عينها يمكن توقعها من أحكام عديدة يصدرها فرد واحد ويؤتى بمتوسطها ، أو من عدد مماثل من الأحكام التى يصدرها أفراد عديدون لكل منهم حكم واحد يصدره كما هو الحال فى دراسات جوردون . وقد صدق ستروب على نتائج جوردون ثم أجرى دراسة ثانية قام فيها فرد واحد بإصدار أعداد مختلفة من الأحكام . ويقدم الجدول ٣ – ١ مقارنة بين نتائج ستروب ونتائج جوردون .

جدول ٣ – ١ مقارنة الإرتباطات بين الوزن الحقيقى والوزن المقدر كدالة لحجم « الجماعة » وعدد الأحكام

نتائج جوردون

حجم الجماعة	: ١	٥	١٠	٢٠	٥٠
الارتباط	: ٠,٤١	٠,٦٨	٠,٧٩	٠,٨٦	٠,٩٤

نتائج ستروب

حجم الجماعة	: ١	٥	١٠	٢٠	٥٠
الارتباط	: ٠,٤٣	٠,٧٢	٠,٨٢	٠,٨٧	٠,٩٧

والتماثل بين المجموعتين من النتائج واضح ، وعليه يبدو أن فرض ستروب الخاص بالزيف الإحصائى قد تأيد .

وقد يمكن أيضا انتقاد البحوث المستخدمة لجماعات احصائية بناء على أسس أخرى فقد أشار برستون (٤٧٢) إلى أن مثل هذه الدراسات لا تكشف عن العمليات السيكولوجية الداخلة فى تفاعل الجماعة . ولحسن الحظ ، فإن الطريقة الثانية ، ليست بهذا العقم فيما يختص بسلوك الجماعة ، فيقارن فى هذه الدراسات بين أحكام الفرد وأحكام الجماعات المتفاعلة أو الأحكام الفردية التى تصدر بعد مناقشة جماعية وقد أجرى بيرت Burtt فى فترة مبكرة ترتد إلى عام ١٩٢٠ سلسلة من الدراسات عن قرارات المحلفين ، وقورن فيها بين أحكام الأفراد وأحكامهم هم أنفسهم بعد مناقشة جماعية . وفى أكثر هذه الدراسات اتصالا بالمشكلة الحالية قام أشخاص بالإدلاء بشهادتهم عن جريمة وهمية أمام مفحوصين وشهد بعض هؤلاء الأشخاص كذبا والبعض الآخر صدقا . ثم حكم المفحوصون كل بمفرده على صحة « الشهادة » . وناقشوا الشهادة بعدئذ مع بعضهم البعض لفترة خمس دقائق حكموا بعدها مرة أخرى على صحتها .

فتبين أن المفحوصين كثيرا ما غيروا من حكمهم عقب المناقشة الجماعية ، وإن تساوى تغييرهم له فى الإتجاه الخاطئ مع تغييرهم له فى الإتجاه الصحيح .

وأفضت دراسة مشابهة أجراها مارستون (٤٠٨) إلى نتائج مماثلة فقد طلب من طلاب شاهدوا حادثة جرى تمثيلها فى أحد مدرجات الدراسة أن يصفوا ما حدث ، إما بصورة فردية أو فى شكل جماعات تأخذ دور هيئة المحلفين فكانت تقديراتهم عما شاهدوه وهم فى دور المحلفين أقل دقة قليلا (ولكن ليس بدرجة دالة) من شهادة الفرد العادى ، كما وجد مارستون أن المحكم المدرب كان أكثر دقة من مجموعة من المحلفين وتوحى نتائج هذه الدراسات بأنه على الرغم من أن أحكام الجماعة تختلف عن الأحكام الفردية فإن ذلك لا يعنى بالضرورة تفوقها ، وقد يكون حكم فرد مدرب أكثر دقة من حكم جماعات غير مدربة .

ودرس جينيس (٣٠٤) أيضا أثر المناقشة الجماعية على دقة الحكم الفردى فقام الأفراد بتقدير عدد من حبات الفول موضوعة فى زجاجة ، ثم ناقشوا تقديراتهم فى جماعات من ثلاثة أفراد وتلى ذلك تقدير فردى ، واختيرت جماعات المناقشة بحيث تكون مختلفة تماما أو متفقة تماما .

كما كانت هناك مجموعة ضابطة قام أفرادها باعطاء تقديرين دونما اقحام بينهما لتقدير جماعى أو لمناقشة جماعية . فكانت تقديرات الجماعة فى ظل أكبر قدر من عدم الاتفاق فى البداية أقل دقة من التقديرات الفردية ، ومع ذلك فقد كانت التقديرات الفردية النهائية أفضل من التقديرات الأولية فى عشرين من ست وعشرين حالة . وقد مثل هذا متوسطا من تقليل الخطأ مقداره ٦٠٪ مقارنا بآخر مقداره ٤٪ فى المجموعة الضابطة . وعندما كان الاتفاق فى البداية فى أقصى درجاته كانت تقديرات الجماعة أكثر دقة من التقديرات الأولى ، وإن لم تكن التقديرات الفردية النهائية مختلفة بشكل دال عن تلك الخاصة بالمجموعة الضابطة ومرة أخرى يظهر أنه ليس من الضرورى أن تكون الجماعات أفضل من الأفراد ، وليس من الدائم أن تحسن المناقشة الجماعية من الأحكام الفردية . وكان جينيس مصيبا فى ملاحظته لدور الفروق الفردية فى المعرفة من حيث تحسين أحكام الجماعة ، وهى حقيقة سوف تتاح فرصة الإشارة إليها مرة أخرى بتفصيل أكبر فى الفصل السادس .

واستخدم جارنى (٢٥٥) طريقة دمج فيها بين أسلوب الجماعة الإحصائية واستخدم الجماعات المتفاعلة . فطلب من الأفراد أن يصدروا أحكامهم من خلال إختبار تحريرى يجاب عليه ببديلى الصواب والخطأ[1] . حيث تلى ذلك اقتراع برفع الأيدى فى جماعات من ثمانية عشر فردا ، وثلاثة وخمسين فردا ، وسبعة وخمسين فردا ، وستة وستين فردا . وتبين تفوق

(١) True False Test

الحكم الجماعى فى نطاق كل جماعة من هذه الجماعات على حكم الفرد العادى . وتماثل الحكم الجماعى تقريبا مع حكم أفضل الأفراد . وحسبت أحكام الجماعة الإحصائية أيضا ، فكانت جماعات المواجهة أفضل منها بصفة عامة .

ويبدو من هذا فى عمومه أن أحكام الجماعة قلما تكون أقل فى دقتها من حكم الفرد العادى ، بل غالبا ما تفوقه . ويمكن تفسير هذا من خلال عدد الأحكام المسهمة فى التقدير (٦٠٥) ، ومدى ما يمثله أعضاء الجماعة الفرادى من معرفة (٣٠٤) ، وما يتركه الآخرون من تأثيرات فى الأعضاء الأقل ثقة بأنفسهم (٢٥٥) . ومن الواضح أيضًا أن نوع العمل إنما يحدد ما إذا كان حكم الجماعة سيتفوق على الأحكام الفردية أم لا . وأخيرا فالدليل قائم على أن فردا واحدا ذا اقتدار قد يؤدى بقدر من الكفاءة يماثل كفاءة الجماعة أو يفوقها (٩٢، ٤٠٨) . وعلى هذا فإن الإجابة على التساؤل الأول « هل تفوق جودة الحكم الجماعى الفرد العادى من أعضاء الجماعة ؟ » هى « بالإيجاب » المؤكد . وينبغى الإجابة على التساؤل الثانى « هل تفوق جودة أداء الجماعة جودة أكثر أعضائها كفاءة ؟ » بالنفى ، على الرغم من أن أداء الجماعة فى ظل بعض الظروف قد يفوق أداء أى فرد فيها .

الحل الفردى للمشكلات فى مقابل الحل الجماعى :

لقد استخدم الباحثون المعنيون بالحل الفردى للمشكلات فى مقابل الحل الجماعى لها عددا متنوعا من التصميمات التجريبية ، كما تعاملوا أيضًا مع عدد متنوع من المشكلات التى طلب من المفحوصين أن يتناولوها بالحل . والتصميمان الأكثر شيوعا هما : ١ – أن يطلب من الأفراد أن يحلوا مشكلات وهم فرادى ، ثم يحاول هؤلاء الأفراد عينهم أن يحلوا مشكلات مماثلة وهم فى جماعات ، ويتم ذلك عادة فى ظل مقابلة متوازنة فى ترتيب الموقف الفردى والموقف الجمعى وكذلك فى المشكلات ، ٢ – أن تحاول عينة من الأفراد حل مجموعة من المشكلات وتحاول عينة أخرى من الجماعات أن تتناول بالحل نفس هذه المجموعة من المشكلات . وتتباين أنواع المشكلات فيما بين مهام معقدة من الاستدلال المنطقى إلى ألغاز بسيطة . وهناك تباينات أيضًا فى مؤشرات الأداء حيث تتضمن : ١ – عدد ما تم حله من مشكلات ، ٢ – الزمن المستغرق فى الحل مع أخذ عدد الأفراد فى الاعتبار أو عدم الأخذ به ، ٣ – عدد المحاولات ، ٤ – مقدار التفاعل ، ٥ – نوع الحل . وعلى الرغم من كل هذه التباينات فى التصميم والإجراء فإن النتائج تتسق بشكل واضح عندما يقارن بين نفس مؤشرات الآداء وقد يكون لاستعراض عدد من الدراسات شأن فى إلقاء الضوء على ذلك .

لقد قارن واطسن (٦٦٧) فى دراسة مبكرة له بين الأفراد والجماعات فى مهمة تقتضى تكوين عدد من الكلمات ، فبدءا بكلمة معينة تقدم للمفحوص كان عليه أن يكون أكبر عدد

ممكن من الكلمات الجيدة من الحروف التى تتضمنها الكلمة المنبه . وكان المفحوصون عبارة عن مائة وثمانية من خريجى الجامعة المتخصصين فى التربية . وعملوا فرادى فى البداية لمدة عشر دقائق ، ثم فى جماعات (يتراوح عددها ما بين ثلاثة إلى عشرة أشخاص) لمدة عشر دقائق أخرى حيث كانت هناك سكرتيرة تسجل لهم الكلمات ، ثم فى جماعات لفترة ثالثة ، وأخيرًا كأفراد فى فترة رابعة . فأحرز افضل فرد فى الجماعات متوسطا قدره ٤٩ كلمة فى الموقف الفردى وذلك خلال فترة الدقائق العشر ، بينما كان متوسط الكلمات التى كونتها الجماعات هو ٧٥ كلمة خلال تلك الفترة . وعندما جمعت الكلمات التى قدمها كل أفراد الجماعة التى يعمل كل فرد فيها بمفرده ، وذلك للحصول على نتاج الجماعة ، بلغ المتوسط ٨٦,٨ كلمة فى فترة الإختبار . وتجدر الإشارة مع ذلك إلى أن هذا الإجراء لم يأخذ فى اعتباره التداخل ، ونعنى به الكلمة الواحدة التى يقدمها أفراد عديدون ضموا إلى بعضهم البعض . وكان هناك أيضًا تباين بين الجماعات أكبر مما كان بين الأفراد . فاستنتج واطسن تفوق الجماعات على الأفراد ، إلا أنه ظل يتعامل مع مهام بسيطة وتقسيم للعمل وتجميع لإسهامات الأفراد ، فإن الأفراد يقفون فى وضع أفضل وكما سبقت الإشارة فإن النتيجة الأخيرة إنبنت على إجراءات غير ملائمة ، واستنتج واطسن أيضًا أن الاختلاف بين الجماعات يعتمد على قدرة أفضل عضو فيها بدرجة أكبر من اعتماده على الآخرين فى الجماعة . وتأسست هذه النتيجة على ملاحظة تحددت فى أن أداء الجماعة يتماثل مع أداء أفضل أعضائها بدرجة أكبر من تماثله مع أداء الآخرين فى الجماعة ، وهى نتيجة محتمة فى مثل هذا النوع من المواقف .

استخدمت مارجورى شو(*) (٥٢٩) تصميما تجريبيا أكثر حصافة إلى حد ما فى مقارنة تبدو الآن كلاسيكية بين الحل الفردى للمشكلات والحل الجماعى لها . وكان المفحوصون عبارة عن أعضاء أحد الفصول الدراسية لعلم النفس الاجتماعى فى جامعة كولومبيا . وعمل نصف الطلاب فى النصف الأول من التجربة فى شكل خمس جماعات تتكون كل منها من أربعة أشخاص ، وعمل النصف الآخر بشكل فردى . وفى النصف الثانى من التجربة عكست أدوار المفحوصين مع بعض التغييرات بينهم . وكانت المشكلات فى الجزء الأول من الدراسة عبارة عن الغاز مثل مشكلة آكلى لحوم البشر الذائعة الشهرة كلعبة من ألعاب التسلية . ففى هذا اللغز يكون على ثلاثة من آكلى لحوم البشر وثلاثة من المبشرين أن يعبروا نهرا بزورق لايحمل سوى شخصين فقط . والمبشرون جميعهم يعرفون كيف يجدفون الزورق . وكذلك أحد آكلى لحوم البشر . إلا أنه يجب تنظيم عملية العبور بحيث لايزيد عدد آكلى لحوم البشر عن عدد المبشرين ، وذلك لأسباب واضحة ! وتمثلت المشكلة فى تحديد الكيفية التى يتم بها العبور فى أقل عدد ممكن من المرات . وكانت هناك مهمة ثانية تضمنت مشكلة مماثلة لهذه . فيما عدا

(*) لأولئك الذين ربما آثار تشابه الأسماء فضولهم ، فإنه ليست هناك أية علاقة بين الآنسة شو والمؤلف (المترجم)

أن الأشخاص كانوا عبارة عن أزواج وزوجات . كما كانت هناك مشكلة ثالثة تمثلت فى مهمة نقل أسطوانات اقتضت ضرورة أن تنقل مجموعة منها ذات أحجام مختلفة من مكان لآخر . واحدة فى كل مرة ، مع استخدام ثلاثة مواضع فقط ، وبشريطة ألا توضع أسطوانة كبيرة على أخرى أصغر منها . أما مشكلات النصف الثانى من التجربة فكانت مشكلات « عقلية » إلى حد ما . فاقتضت إحداها تحديد أفضل موضع لبناء مدرسة ، وأفضل الطرق التى تمر بها عربتان مدرسيتان فى ظل معرفة بالطرق الممكنة وموضع وقوف الأطفال وعدد من يتم نقلهم من الطلاب وسعة هاتين العربتين . أما المشكلتان الثانية والثالثة فقد تطلبتا ، على التوالى ، إعادة ترتيب لحروف معينة لكى تتكون منها آخر جملة من فقرة نثرية ، والسطور القليلة الأخيرة من إحدى السونيتات(١)(*) .

فقدم الأفراد فى الجزء الأول من التجربة خمسة حلول صحيحة من بين ثلاثة وستين حلا ممكنا (٧,٩٪) فى مقابل ثمانية حلول من بين خمسة عشر حلا ممكنا (٥٣٪) قدمتها الجماعات ، ومع ذلك فقد كان الوقت المتاح للجماعات أكبر من ذلك الذى اتيح للأفراد . فكان متوسط عدد الدقائق التى استغرقتها الجماعات بالنسبة للمشكلات الأولى والثانية والثالثة هو على التوالى ٦,٥ ، ١٦,٩ ، ١٨,٣ دقيقة مقارنا بمتوسطات الأفراد وهى على التوالى ٤,٥ ، ٩,٩ ، ١٥,٥ . وكان عدد الحلول الصحيحة فى النصف الثانى من التجربة فى صالح الجماعات أيضًا (٢٧٪ من الحلول الصحيحة من جانب الجماعات فى مقابل ٥,٧٪ من جانب الأفراد) . ومع ذلك فقد كانت متوسطات الفترات الزمنية بالنسبة للجماعات أقصر منها بالنسبة للأفراد فيما يختص بمشكلتين من المشكلات الثلاث . ومن ثم فقد أشارت نتائج شو إلى أن الجماعات تقدم حلولا صحيحة أكثر ، وإن تم ذلك غالبا على حساب الوقت المستغرق . وكما سترى فيما بعد ، فإن هذا الوقت المستغرق يكون أكثر طولا إذا ما أخذ فى الاعتبار الوقت الذى يستغرقه كل فرد . وأشارت شو بالإضافة إلى ذلك إلى أنه ١ – كان هناك قدر غير متساو من المشاركة من جانب أعضاء الجماعة ، ٢ – لم تخطئ الجماعات فى بداية العمل مثلما فعل الفرد العادى ، وذلك فى حالة تقديم حلول خاطئة .

وفسرت شو التفوق النسبى للجماعات من حيث الدقة على أنه أمر راجع إلى رفض الاقتراحات غير الصائبة ومراجعة الأخطاء فى إطار الجماعة . كما وجدت أنه قد تم الوقوف فى إطار الجماعة أيضًا على عدد أكبر من الاقتراحات غير الصائبة ، مع رفض هذه الاقتراحات بواسطة شخص آخر خلاف ذلك الذى ارتكب الخطأ . ولا تتوفر هذه العملية بطبيعة الحال للأفراد وهم يعملون بمفردهم .

---

(١) A Sonnet

(*) قصيدة تتألف من أربعة عشر بيتا

وأجرى هاسبند (٢٩٤) دراسة مماثلة قارن فيها بين الأفراد والجماعات من حيث ما يؤدونه فى الساعة من أعمال يقتضيها الوصول إلى حل معين ومن حيث كفاءة هذا الحل واشتملت المشكلات على مسائل حسابية وأحجية الصور المقطعة(١)(*) وحل للشفرات . وكان المفحوصون عبارة عن ١٢٠ طالبا جامعيا عمل أربعون منهم منفردين وعمل الثمانون فى شكل أزواج ، فتبين له تفوق الأزواج بشكل دال فى حل الشفرات وأحجية الصور ، بينما لم يكن هناك فرق دال بين الأزواج والأفراد فى حل المسائل الحسابية . وفيما يتعلق بالنتيجة الأخيرة ، بدا أن واحدا من عضوى كل ثنائى قد قام بالمبادأة وأخذ العمل جميعه على عاتقة ، ومن ثم كانت المقارنة فى الحقيقة بين فردين . وتتسق هذه النتائج مع تلك التى أوردها واطسن (٦٦٧) ومارجورى شو (٥٢٩) . ومع ذلك فقد أشار هاسبند إلى أن ما أقتصدته الأزواج من وقت لم يتجاوز على الإطلاق ثلثه ، وليس نصفه . وهو ما تفرضه مساواة الأفراد بالجماعات ، من منظور ما يؤدى فى كل ساعة من أعمال يحتمها الوصول إلى الحل . ومن ثم انتهى إلى أن الثنائيات أقل فى كفاءتها نسبيا من الأفراد ، إلا أن هذه النتيجة قد فاتها بالطبع أن تأخذ فى الاعتبار ما يطرأ على جودة الحلول التى تقدمها الأزواج من تحسن .

وأورد عديد من الباحثين الآخرين نتائج تتسق مع تلك السابق ذكرها . فقد قارن تايلور وفاوست (٦١٠) أفرادا بجماعات تتكون من شخصين وأخرى من أربعة أشخاص ، باستخدام صياغة معدلة « بعشرين سؤالا » فوجد أن الأفراد احتاجوا إلى وقت أطول وتساؤلات أكثر مما احتاجته الجماعات لكى يتعرفوا على الأشياء وكانت الجماعات هنا أيضا مستغرقة لوقت أطول وذلك من حيث ما يؤدى من عمل فى الدقيقة (متوسط قدرة ٤٧, دقيقة للجماعات المكونة من شخصين ، ١٢,٦٠ دقيقة للجماعات المكونة من أربعة أشخاص ، ٥,٦ بالنسبة للأفراد) . وتعامل ماركوارت (٤٠٥) مع مشكلات مماثلة لتلك التى استخدمتها مارجورى شو (٥٢٩) ، وأورد نتائج مشابهة . ومع ذلك ، فقد قام ماركوارت بحساب درجة لجماعة « مصطنعة »(٢) عن طريق تسجيله لأى حل صحيح فى جانب الجماعة الافتراضية ، إذا قام أى مفحوص بحل المشكلة حلا فرديا . فوجد أن هذه الدرجة قد أشارت إلى تفوق الأفراد على الجماعات . وقام لورج وايكمان موس وسبيجل وتاكان (٣٧١) باختبار الجماعات والأفراد فى أربع مهام تتباين فى درجة « ابتعادها عن الواقع » فتبين لهم تفوق الحلول التى قدمتها الجماعات بالنسبة لجميع هذه المشكلات . وقام بارنلاند (٢٨) ، باستخدام مشكلة عقلية

---

(١) Uigsaw Puzzle

(*) هى أحجية مؤلفة من قطع خشبية صغيرة يتعين على المرء أن يرتبها بحيث تشكل صورة ما (المترجم) .

(٢) A Concocted group

معقدة ، بمقارنة أداءات الأفراد وهم يعملون فرادى بأداءاتهم وهم يعملون فى ظل قاعدة الأغلبية[١] وكذلك كأعضاء فى جماعات المناقشة . فكانت القرارات التى أصدرتها جماعات المناقشة أفضل من تلك الصادرة سواء عن الأفراد أو فى ظل قاعدة الأغلبية .

كما برهنت دراسة أجراها تاكان ولودج (٦٦٤) على أن احتمال تقديم حلول وحيدة من جانب الجماعات ذات الخمسة أعضاء أكبر من احتمال تقديمها من قبل الأفراد وأخيرا قام كينكار وروز ينبوم (٣٠٩) بمقارنة لأداء أفراد وجماعات من أربعة أعضاء أو جماعات اسمية من أربعة أشخاص (أى جماعات تتحدد من خلال جمع نواتج أربعة أفراد قاموا بالعمل كل بمفرده) فى مهام تحددت فى تكوين كلمات جديدة بتصحيف كلمات معطاة أو إضافة أخرى عليها . فتفوقت الجماعات الاسمية على الجماعات الحقيقية ، هذا وإن تفوقت الجماعات الحقيقية والأخرى الاسمية فى أدائها على أداء الأفراد . وقارن ديفز وريستال (١٥٧) باستخدام ثلاث أحجيات فى المقارنة بين أفراد وجماعات تتكون من أربعة أشخاص . فكانت نسبة ما قدمته الجماعات من حلول أكبر من نسبة ما قدمه الأفراد ، وذلك بالنسبة للمشكلات الثلاث . ولم تكن هناك أية فروق فى الزمن الكلى المستغرق على الرغم من أن الأفراد تطلبوا أعمالا أقل فى كل ساعة إبان طرح الحلول . ومن ثم تدعم الدلائل بقوة النتيجة التى يتحدد فحواها فى إنتاج الجماعات لحلول للمشكلات أكثر وأفضل مما ينتجه الأفراد ، هذا على الرغم من أن الفروق فى الزمن الكلى المستغرق فى الحل ليست دوما فى صالح الأفراد أو الجماعات . وعندما يؤخذ فى الاعتبار مقدار ما يستثمر من جهد فى كل ساعة – كما يقاس هذا من خلال ما يؤدى فيها من أعمال يقتضيها الحل – يستبين تفوق الأفراد . إلا أن هناك ، على الرغم من ذلك ، بحثا واحدا على الأقل أفضى إلى نتائج لا تتواءم تماما مع ما أشير إليه من دراسات حتى الآن . فقد قارن مور وأندرسون (٤٣٤) ستة أفراد بست جماعات يتكون كل منها من ثلاثة أشخاص ، فى حل المشكلات باستخدام المنطق الرمزى . ولم تكن هناك فروق دالة بين الأفراد والجماعات سواء فى الدقة أو الوقت المستغرق فى الحل ، هذا على الرغم مما تطلبه الأفراد من أعمال أقل فى كل ساعة . وجدير بالذكر أن مفحوصى مور وأندرسون كانوا من المجندين فى الأسطول حيث الاحتمال قائم فى ألا يكونوا من المتمرسين فى التعامل مع المنطق الرمزى ، وإذا كان بمستطاع القليل من الأفراد أن يقدموا حلا لمشكلة فليس من المفيد أن يعملوا معا فى شكل جماعات .

وقد قدم عدد من الفروض لتفسير التفوق النسبى للحل الجماعى للمشكلات . وتشتمل هذه الفروض على : ١ – تجميع اسهامات الأفراد (٤٠٥ ، ٦٦٧) ، ٢ – رفض الاقتراحات غير الصائبة ومراجعة الأخطاء (٢٨ ، ٥٢٩) ، ٣ – التأثير الأكبر لأكثر أعضاء الجماعة

---

(١) Majority rule

قدرة (٦٦٧) ، ٤ – التأثير الاجتماعى لأكثر الأعضاء ثقة بنفسه (٦٢٥) ، ٥ – الاهتمام المتزايد بالعمل الذى تدفع إليه العضوية فى الجماعة (٢٨) ، ٦ – القدر الأكبر من المعلومات المتاح للجماعة . ومن المحتمل أن تسهم كل تلك العوامل فى تلك الظاهرة ، وتعتمد الدرجة التى يسهم بها كل عامل منها على عوامل إضافية مثل خصائص العمل وسنفصل القول فى هذه العوامل الإضافية فى موضع لاحق من هذا الفصل .

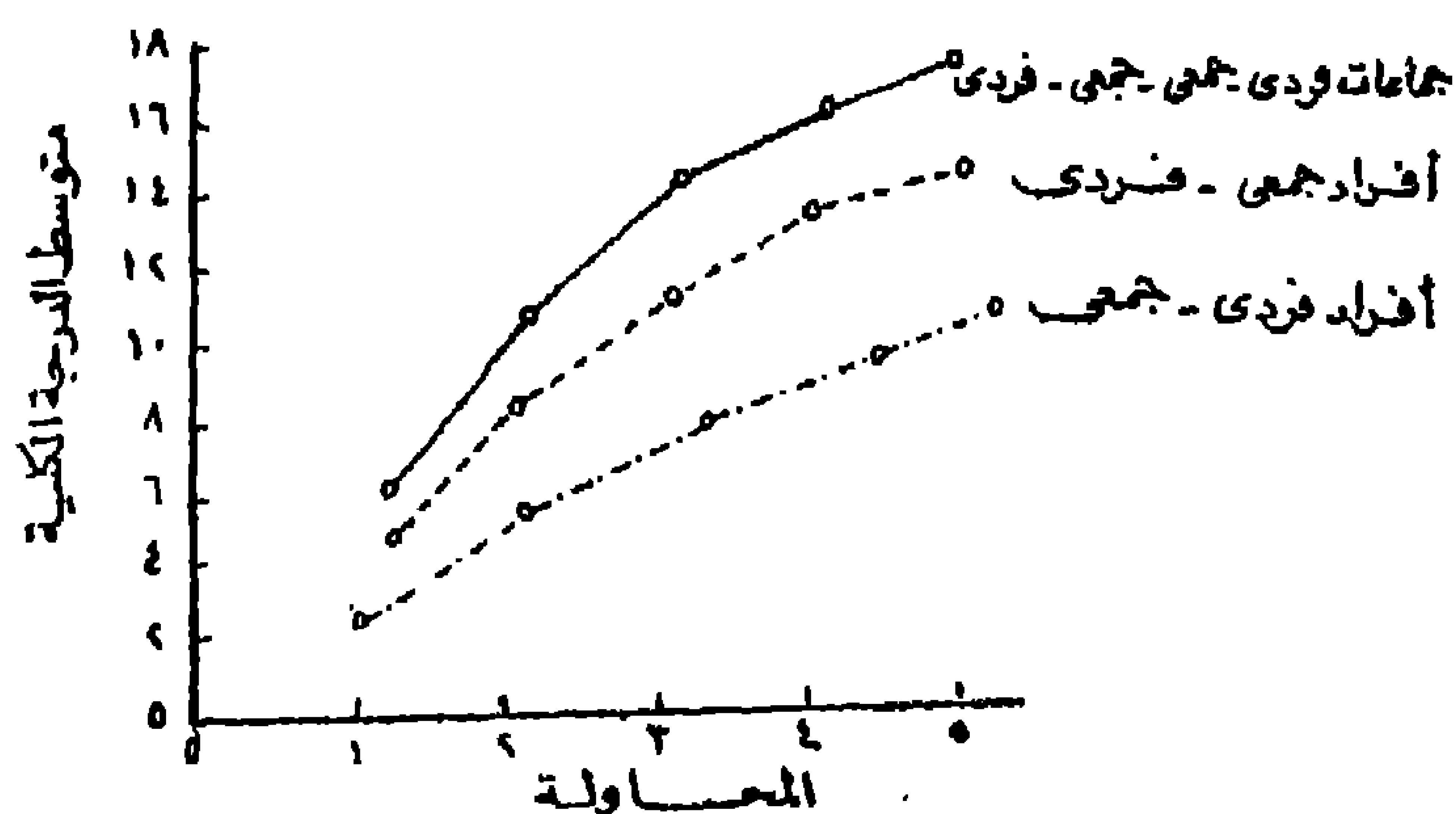
التعلم الفردى فى مقابل التعلم الجماعى :

تتضمن دراسات الحكم الجماعى والحل الجماعى للمشكلات فرضا مفاده أن التفاعل إنما يسهم بشىء ما فى نتاج الجماعة ، شىء يربو على مجرد تجمع النواتج الفردية . ويوحى هذا الفرض بأن أعضاء الجماعة يمارسون تأثيرا على زملائهم ، بشكل أو بآخر ، يفضى إلى سلوك لا يتأتى حدوثه عندما يكون الأعضاء منفردين . وسوف نرى عند رجوعنا للفصل الثانى أن نظرية شتاينر (٥٩٢) فى إنتاجية الجماعة تقضى بأن هذه الضروب من السلوك لا تؤدى إلا إلى خسائر فى الإنتاجية ، ومع ذلك ، فإنه من المحتمل لتأثيرات الجماعة هذه أن تؤدى إلى مكاسب فى إنتاجية الجماعة (انظر ص ٣٢ – ٣٥) ، وهذا فرض تبناه معظم الباحثين المهتمين بالأداء الفردى فى مقابل الأداء الجماعى . وإذا ما كان هذا الفرض صحيحا فلا يجب أن ينحصر هذا الأثر فى دائرة الحكم وحل المشكلات فحسب ، بل يجب أن يتبدى فى ظاهرة التعلم أيضا .

فقد أجرى بارتون (٣٠) فى فترة مبكرة ترتد إلى عام ١٩٢٦ دراسة استخدم فيها طلبة فى المرحلة الثانوية يدرسون مقررا للجبر . واختار مجموعتين متماثلتين فى درجة الذكاء والتدريب المبدئى فى مادة الجبر والأداء السابق على الاختبارات . وقامت إحداهما بأداء الواجبات على أساس فردى بينما قامت الأخرى بأداء نفس الواجبات فى شكل جماعات صغيرة . فأحرزت الجماعات درجات أعلى بصورة دالة فى الأداء على اختبار تال . وأورد جارنى (٢٥٥، ٢٥٦) ، بعد عقد زمنى من ذلك ، تجربتين اختصتا بتعلم الأفراد والجماعات للمتاهة . فارتكبت الجماعات فى الدراسة الأولى أخطاء أقل ، ووفقت إلى حل صائب تماما بسرعة أكبر مما فعل الأفراد ، وذلك فى المحاولات الست الأولى ، أما فى المحاولة السابعة فلم تكن هناك أية فروق بين الأداء الفردى والأداء الجماعى . وكانت الدراسة الثانية متماثلة فى تصميمها مع الدراسة الأولى . وإن كانت النتائج مختلفة قليلا ، ففى المحاولة السابعة أدى الأفراد ، الذين سبق لهم أن عملوا فى جماعات ، بصورة تفوق بدرجة دالة أولئك الذين كانوا يعملون فرادى فى المحاولات الست الأولى .

واستخدمت دراسات لاحقة تصميمات تجريبية أكثر حذقا إلى حد ما ، فأفضت بالتالى إلى نتائج أكثر إثارة للاهتمام . فقد قارن بيرلماتر ودى مونتمولين (٤٦٨) بين الأفراد

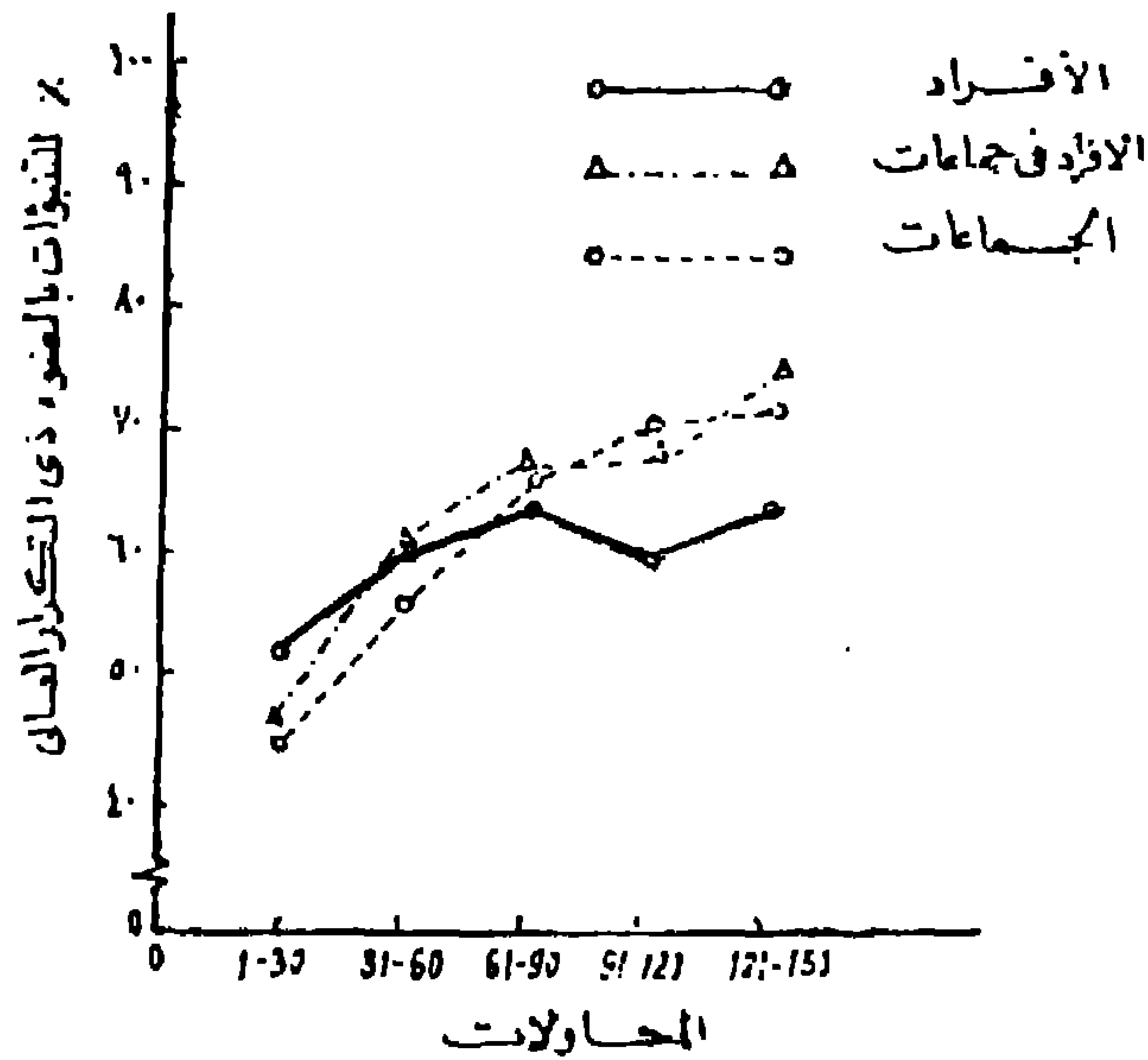
والجماعات فى مهمة تختص بتعلم مقاطع عديمة المعنى . وأجريت هذه الدراسة فى السربون وكان المفحوصون فى معظمهم من الطلبة الفرنسيين ، هذا على الرغم من اشتمال الدراسة على بعض الأوربيين الآخرين . وعمل نصف المفحوصين (جماعات ج(*) – ف(*)) فى شكل جماعات من ثلاثة أشخاص ثم قضوا فترة راحة استغرقت خمس عشرة دقيقة حيث عملوا فرادى بعد ذلك ولكن فى وجود الآخرين (أفراد ج – ف) . أما بالنسبة للنصف الآخر فقد عكس الترتيب (أفراد ف – ج ، جماعات ف – ج على التوالى) . كما اختلف ترتيب تقديم القوائم عديمة المعنى أيضا بشكل منتظم . واقتضى الأمر فى موقف الجماعة إجماعا على الرأى من جانبها . وتتبدى النتائج فى الشكل ٣–١ . ونظرا لعدم وجود فروق جوهرية بين جماعات ج – ف ، وجماعات ف – ج فقد أدمجتا فى الشكل ٣–١. ونلاحظ فيه أن الجماعات تعلمت بقدر أكبر وبصورة أسرع من أفراد ج – ف أو أفراد ف – ج . ومن الأهمية أن نشير أيضا إلى أن الأفراد الذين كانت لهم خبرة سابقة فى الجماعات (أفراد ج – ف) تعلموا أسرع من أولئك الذين لم تتوفر لهم خبرة الجماعة (أفراد ف – ج) وقد برهنت هذه النتائج على تفوق الجماعات على الأفراد فى تعلم المقاطع عديمة المعنى ، كما برهنت على ما تتركه الخبرة الجماعية من آثار على ما يلحقها من تعلم يمارسه الأفراد .



(الشكل ٣ – ١) المنحنيات الخاصة بنواتج التعلم الجماعى والتعلم الفردى
(أعيد طبعها بعد استئذان من بيرلماتر ودى مونتمولين ٤٦٨ ، ص ص ٧٦٢ – ٧٦٩)

(*) جمعى .
(*) فردى .

وأورد بتى وشو (٥١) نتائج مماثلة تكشفت فى نوع مختلف تماما من مواقف التعلم ، تعلم استشفاف الاحتمالات(١) أو موقف تعلمى يختص بالمضاهاة بناء على توقع محتمل(٢). فعلى المفحوص فى هذا الموقف أن يختار بين نتيجتين ممكنتين فى كل محاولة كتحديد الضوء المحتمل ظهوره من ضوءين مختلفين . فيتعلم الأفراد أن « يضاهوا » بين اختياراتهم والاحتمالات المرتبطة بكل بديل (٢١٦ ، ٢١٧ ، ٢٣٨) . وافترض بتى وشو ضرورة أن تحرز الجماعات كفاءة فى ذلك أسرع من الأفراد نتيجة للفوائد التى تحققها عملية الجماعة فقارنا بين الاختيارات الفردية والقرارات الفردية التى تتم فى اطار الجماعات بعد دقيقتين من المناقشة ، وبين القرارات الجماعية ، وعمل المفحوصون فى الحالتين الأخيرتين فى شكل جماعات من خمسة أفراد وكانت المهمة هى الاختيار بين ضوءين يظهران باحتمالات موضوعية هى ٧٠ إلى ٣٠ والنتائج موضحة فى الشكل ٣-٢ . فقد تعلم كل من الجماعات والأفراد وهم وسط الجماعات عملية المضاهاة بعد عدد من المحاولات أقل مما قام به الأفراد وهم منفردون .



(الشكل ٣ - ٢) نسبة تكرار الاستجابات ذات الاحتمال العالى فى ظل فئات من المحاولات يبلغ كل منها ٣٠ محاولة (أعيد طبعها بعد استئذان من بيتى وشو (٥١ ، ص ص ٢٩٩ - ٣٠٦) .

وأكد يوكر (٦٨٥) نفس النتائج فى مهمة للتعلم تتضمن مادة نثرية فقد قام بدراسة ١٦٠ مفحوصا قسموا إلى أربعين جماعة تتكون كل منها من أربعة أفراد . وقرئت على الأفراد قصة

---

(١) Probability Learning

(٢) Probability Matching Situation.

غريبة عن الأشباح والهنود – وهم وسط الجماعة – بعنوان « حرب الأشباح » حيث طلب منهم بعد ذلك أن يتذكروها كل بمفرده ، ثم كجماعة ، ثم كأفراد فى نهاية الأمر ، وقسم مضمون القصة ، قبيل اعطاء درجة التذكر ، إلى أقسام وفقا لما ورد بها من أفكار متميزة . وصححت المادة المتذكرة من خلال اعطاء درجة تتراوح بين الصفر (عدم تذكر) والدرجات الأربع (تذكر كامل) لكل جزء من أجزاء القصة . وكانت درجة التذكر هى متوسط الدرجة على كل الأجزاء ، ومن ثم تراوحت الدرجة بين الصفر والأربع درجات فكان متوسط الدرجات هو ١,٢٦ بالنسبة للتذكر الفردى المبدئى ، ١,٨٨ للتذكر الجماعى ، ١,٦٥ للتذكر الفردى الأخير ، وكان متوسط أفضل تذكر فردى فى كل جماعة فى البداية هو ١,٦٤ وفاق أداء الجماعة التذكر الفردى المبدئى فى ثمان وثلاثين جماعة من الجماعات الأربعين ، كما فاق أفضل تذكر مبدئى فى تسع وعشرين جماعة من الجماعات الأربعين . وافترض أن الجماعات تتعلم بقدر أكبر من الأفراد فى المهام : ١ – التى يمكن فيها لأشخاص عديدين أن يعملوا دون تدخل أى منهم فى طريقة عمل الآخر ، ٢ – التى يمكن أداؤها من خلال تجميع الإسهامات الفردية ، ٣ – تلك التى تكون عناصر الأداء فيها مستقلة على الأقل بصورة جزئية .

وتتسق نتائج دراسات التعلم الفردى فى مقابل التعلم الجماعى اتساقا واضحا فى كشفها عن تعلم الجماعات بدرجة أسرع من تعلم الأفراد سواء تم ذلك فى المواقف الطبيعية (٣٠) أو فى المواقف المعملية المصطنعة (٥١ ، ٤٦٨ ، ٦٨٥) ، وأحيانا ما يشار إلى الدراسات التى تقارن بين طريقتى المحاضرة والمناقشة الجماعية فى حجرة الدراسة على أنها دليل على أن التعلم الفردى يفضل أحيانا التعلم الجماعى (٥٨٧ ، ٦٢٤ ، ٦٩٩) إلا أن هذه الدراسات لا تتضمن فى واقع الأمر أفرادا وجماعات بقدر ما تتضمن أساليب تعليمية مختلفة تبدو معتمدة اعتمادا كبيرا على شخصية المدرس أكثر من اعتمادها على العوامل القائمة فى تفاعل الأشخاص مع بعضهم البعض .

وايجازا فإنه يمكن القول بأن ما يحدد اتسام الأفراد أو الجماعات بقدر من الفاعلية أكبر من الآخر انما يعتمد على الخبرة السابقة للأشخاص موضع الاهتمام ونوع المهمة التى يحاولون انجازها والعملية موضع الدراسة ومؤشر الفاعلية . فقد يؤدى الأفراد المتمرسون أو ذوو الخبرة أو كلاهما بصورة أفضل من الجماعات المكونة من أشخاص أقل خبرة وتكون الجماعات أكثر فاعلية من الأفراد فى المهام التى تقتضى تنوعا فى المعلومات ، والتى يمكن النهوض بها من خلال تجميع اسهامات الأفراد ، أو التى تقتضى عددا من الخطوات الواجب اتمامها بشكل صحيح وبترتيب محدد . ويتفوق الأفراد فى المهام التى تستدعى تنظيما مركزيا للأجزاء[1] . وتؤدى الجماعات بصورة أفضل من الأفراد عندما تكون العملية تعلما أو حلا للمشكلات ، ولكن لا يتحتم أن يكون الأمر كذلك عندما تكون العملية موضع البحث اطلاقا لحكم . وتنبنى هذه النتائج على

---

(١) Centralized Organization of parts

مؤشرات الناتج – فعندما يكون مؤشر الفاعلية هو مقدار ما يستثمر من جانب كل فرد فعادة ما يبدو الأفراد أكثر كفاءة .

القصف الذهنى :

لقد قاد تأكيد أوسبورن Osborn (٤٦٠) على أن المشاركة من جانب أعضاء الجماعة من شأنها أن تفضى إلى أفكار جديدة وراديكالية إلى الامتداد إلى مجال آخر من مجالات البحث تعقد فيه المقارنة بين الأفراد والجماعات . وعادة ما يشار إلى تلك الطريقة من المشاركة الجماعية المفضية إلى أفكار جديدة « بالقصف الذهنى » والإجراء العام فى هذا هو أن ينظر فى مشكلة ما ، مثل اقتراح استعمالات جديدة لمنتج قديم أو منتجات جديدة ناجحة تنظر شركة ما فى تصنيعها ، فى موقف جماعى يتحدد الإجراء فيه وفقا للقواعد التالية : ١ – التعبير عن الأفكار دونما اعتبار للجودة ، ٢ – ألا توضع أية فكرة موضع التقويم حتى يتم التعبير عن جميع الأفكار ، ٣ – يسمح بالتفضيل فى أفكار شخص ما عن طريق شخص آخر ، بل ويشجع على ذلك أيضا .

وكان لا مناص من أن تفضى نجاحات اجراء القصف الذهنى إلى معالجة تجريبية ، هذا وإن كان ما أجرى من بحوث محدودا وغير متسق ، فقد أورد ميدو وبارنز وريس (٤١٣) نتائج تتسق مع موقف أوسبورن واستخدموا ٣٢ طالبا جامعيا من المسجلين فى أحد برامج الحل الإبداعى للمشكلات كمفحوصين . وتطلبت المشكلات ذكر استعمالات غير معتادة لشماعة عادية للملابس ولمكنسة . وتعامل المفحوصون مع كلتا المهتمين وهم منفردون ، وإن تمت احداهما فى ظل تعليمات القصف الذهنى والأخرى فى ظل عدم وجود هذه التعليمات ، وبترتيب متوازن بينهما ، وسمح لكل مفحوص بخمس دقائق لكل مهمة . فأفضت تعليمات القصف الذهنى إلى متوسط من الحلول الجيدة مقداره ٧,٩٤ مقارنا بمتوسط مقداره ٣,٨٨ أفضت إليه التعليمات التى لا تنبنى على قواعد القصف الذهنى ، وبالمثل وجد كوهين ووايت ماير وفانك (١٣٩) أن أزواج الأفراد ذوى التدريب السابق على التفكير الإبداعى ، والأزواج المتماسكة (شخصان يختار كل منهما العمل مع الآخر) كانوا أكثر فاعلية فى ظل استخدام اجراءات القصف الذهنى من الأزواج الاسمية[1] (فردان عمل كل منهما بمفرده وتم جمع ما انتجاه) المكونة من أزواج ليست لهم خبرة سابقة ببعضهم أو غير متماسكين .

ومن جهة أخرى ، قارن تايلور وبيرى وبلوك (٦٠٩) اثنتى عشرة مجموعة قصف ذهنى ، تتكون كل منها من أربعة أفراد ، باثنتى عشرة مجموعة اسمية تتكون كل منها من أربعة أشخاص

(١) Nominal Pairs

سبق لهم العمل بمفردهم فى ظل تعليمات القصف الذهنى . واقتضت المشكلات الثلاث المستخدمة أن يعين المفحوصون الصعوبات المحتمل مواجهتها إذا ما كان كل شخص ولد بعد عام ١٩٦٠ له أصبع إبهام إضافى ، وأن يحددوا أفضل وسيلة لجذب السياح إلى الولايات المتحدة الأمريكية ، ويبتكروا طرقا للتعامل مع مشكلة التسجيل المدرسى . وعندما أدمجت نواتج أفراد الجماعات الاسمية مع بعضها كانت درجتهم أعلى من درجة الجماعات الحقيقية ، وذلك بالنسبة للمشكلات الثلاث . فقد انتجت الجماعات الاسمية متوسطا من الأفكار المختلفة مقداره ٣٧,٥ مقارنا بمتوسط مقداره ١٩,٦ للجماعات الحقيقية ، ولا تشير هذه النتيجة إلى شيء عن فاعلية قواعد القصف الذهنى نظرا لأن هذه القواعد قد اتبعت من قبل كل من أعضاء الجماعات الاسمية والجماعات الحقيقية . ومع ذلك فإن هذه النتائج إنما تثير التشكك فى قيمة القصف الذهنى إذا ما تم داخل جماعات .

وأفضت دراسة أوردها دانيت وكامبل وجاستاد (١٧١) إلى نتائج مماثلة . فقد استخدموا نفس تصميم الجماعة الاسمية التى استخدمها تايلور وزملاؤه ، كما استخدموا مشكلات مماثلة أيضا . وكان مفحوصوهم عبارة عن ٤٨ من العلماء الباحثين ، و ٤٨ من الموظفين الإداريين فى احدى شركات المناجم بولاية مينسوتا . وقسم المفحوصون إلى جماعات تتكون كل منها من أربعة أشخاص اختيروا على أساس أن لهم معرفة جيدة ببعضهم البعض . ومرة أخرى ، انتجت الجماعات الاسمية عددا من الأفكار أكثر كثيرا مما أنتجته الجماعات الحقيقية .

وبالنظر فى الإجراءات التجريبية تغدو بعض الفروق فى النتائج التجريبية مفهومة . فقد كانت المقارنات فى بحثى ميدو وآخرين (٤١٣) وكوهين وآخرين (١٣٩) بين المواقف التى اتبعت فيها تعليمات القصف الذهنى وتلك التى لم تتبع فيها هذه التعليمات ، بينما اتبع كل المفحوصين فى الدراسات الأخرى تعليمات القصف الذهنى سواء عملوا فرادى أو فى شكل جماعات . وقد يقف هذا الفرق بمفرده مفسرا لتلك التعارضات لولا أنه لا يصدق بالنسبة لنتيجة كوهين وآخرين (١٣٩) حيث انتجت الأزواج الحقيقية العاملة فى ظل تعليمات القصف الذهنى أكثر مما أنتجته الأزواج الاسمية العاملة بتعليمات القصف الذهنى . وهناك عامل آخر يتصل بالإجراءات المتبعة أيضا ويحتمل أن يكون قد أثر فى نتائج الدراسات التى قارنت بين الأفراد العاملين بالقصف الذهنى والجماعات التى عملت بنفس الإجراء . فالوقت المخصص للعمل فى كل من دراستى تايلور وآخرين ودانيت وآخرين كان محدودا . فمن الممكن – على الرغم مما اعتقده القائمون بهاتين الدراستين من أن معظم الأفكار قد أفصح عنها فى الوقت المخصص لها – أن تكون الجماعات قد توقفت فى منتصف العملية . وتحمل دراسة ميلتون وروز ينبوم (Rosenbaum - Milton اتصال شخص) البيانات التى توحى باحتمال حدوث ذلك ، فقد كشفت عن أن إنتاج الجماعات فى ظل فترات أطول من العمل وفى ظل تعليمات

القصف الذهنى يكون أكثر من إنتاج الأفراد . فالجماعات تستمر فى إنتاج الأفكار دون حدود ، بينما ينضب معين الأفراد » .

وربما تجدر الإشارة فى النهاية إلى أنه كانت هناك فروق فى العلاقات بين أعضاء الجماعة فبينما كان بعض المفحوصين يعرفون بعضهم البعض جيدا ، كان الآخرون غرباء تماما . وقد أشير إلى ما يحتمل أن يكون لهذا المتغير من أهمية من خلال ما أفضت إليه نتائج كوهين وآخرين (١٣٩) التى أوضحت أن الجماعات المتماسكة والجماعات المكونة من أفراد ذوى تدريب سابق أدت بشكل أفضل من الجماعات التى تفتقر إلى هذه الخصائص ، كما أشار تيبو وكيلى (٦٢٢) إلى هذا المتغير ، وأوصيا بضرورة أن تتجه الدراسات فى المستقبل نحو دراسة أنواع الجماعات بدلا من توجهها إلى مجرد المقارنة بين الأفراد والجماعات .

ظاهرة التحول فى اتجاه المخاطرة :

إذا كانت عملية القصف الذهنى تأتى حقيقة بالمزيد من الأفكار الجيدة والراديكالية – كما يزعم أسبورن – فإن متضمنات هذا بالنسبة لتفاعل الجماعة تعد مثيرة ، ومناقضة للاعتقاد الشائع تبينه (على سبيل المثال ٦٧١) من حيث ميل نواتج الجماعة إلى التحفظ والاعتدال . وقد أوحت دراسة مبكرة أجراها زيلر Ziller (٧٠٠) بأن الجماعات قد لا تكون متحفظة على الإطلاق وأن هذا المنظور العام قد لا يكون صحيحا . فقد وجد أن القرارات التى تصدرها جماعات اتخاذ القرار ذات التوجه إلى الجماعة[١] قد اتسمت بدرجة من المخاطرة أكبر مما اتسمت بها القرارات التى اتخذتها الجماعات ذات التوجه إلى القائد[٢]. وأشار إلى أن « ... الجماعة تتمتع بحرية أكبر فى اتخاذ قرار يتسم بالمخاطرة طالما أن حياة أفرادها هى التى تتأثر بالمخاطرة وليست حياة الآخرين » (٧٠٠ ، ص ٣٨٨) . إلا أن مقارنة أكثر مباشرة من تلك التى عقدت بين الاتخاذ الفردى للقرار واتخاذ الجماعة له ، فى دراسة لاحقة قام بها ستونر (٥٩٩) ، فوجد أن القرارات التى اتخذتها الجماعات كانت أكثر مخاطرة من تلك التى اتخذها أفراد الجماعة قبيل المناقشة . ووقف هذا البحث كنقطة إنطلاق لسلسلة من الدراسات نيط بها تحديد عمومية هذه النتيجة التى تأتى بهذا الأثر حال حدوثه بالفعل .

وقد استبدت الدهشة بكل من والاش وكوجان وبم (٦٥٧) من نتائج ستونر ، كما ساورهم بعض الشك من حيث امكان البرهنة دوما على ظاهرة التحول فى اتجاه المخاطرة . فأشاروا إلى أن مفحوصى ستونر كانوا من الطلبة الجامعيين الذكور الدارسين للإدارة الصناعية ، وإن وجود الأقران فى موقف الجماعة ربما يكون قد أذكى فى أنفسهم ما هو مخول من دور

---

(١) Group-centered decision-making groups.

(٢) Leader - Centered groups.

إيجابى يتوقع لمدير الأعمال أن يمارسه ، بمعنى أنه من المتوقع أن يكون لدى مديرى الأعمال استعداد للمخاطرة فيما يصدرونه من قرارات . ومن ثم يحتمل أن يكون طلاب الدراسات العليا فى مجال الإدرة مجارين لتوقعات الأدوار فى موقف اتخاذ القرار الجماعى كما أوحى والاش وآخرون أيضا باحتمال كون الذكور ، بغض النظر عن أدوارهم المهنية ، أكثر مخاطرة فى قراراتهم وهم وسط الجماعات نظرا لما يدركونه فى المخاطرة من خصيصة رجولية . ومن ثم أجروا دراسة تعاملوا فيها مع مفحوصين من طلبة وطالبات مرحلة ما قبل التخرج من المسجلين فى أحد برامج كلية الفنون الحرة . وأوضحوا أنه إذا أمكن البرهنة على ظاهرة التحول فى اتجاه المخاطرة لدى المفحوصين المأخوذين من هذا الجمهور ، ذكورا وإناثا ، بدا ما لا يحمل على الاعتقاد فى رجوع الظاهرة إلى توقعات الأدوار الخاصة بمفحوصين بعينهم كالذين تعامل معهم ستونر . وهم فى الحقيقة لم يكونوا بصدد محاولة تبين عمومية الظاهرة فحسب ، ولكن أيضا بصدد الحد من عدد الفروض المقبولة . وتمثلت المهمة المستخدمة فى هذه الدراسة (وفى بحوث لاحقة عديدة) فى تقديم أوصاف الاثنى عشر موقفا افتراضيا يكون على الشخص موضع الاهتمام فى كل منها أن يختار مسارا من بين مسارين للسلوك يتباينان فى درجة المخاطرة وفى درجة ما يحرز من اثابة إذا ما كان المسار المختار صائبا ، وكان على المفحوص أن يعين بالنسبة لكل موقف أدنى احتمال للنجاح يتطلبه قبل أن يوصى بالبديل الذى يحمل اثابة أكبر . وأدرجت الاحتمالات فى شكل فرص للنجاح هى فرصة وثلاث وخمس وسبع وتسع فرص من عشر فرص بفئة رفض (تعطى الدرجة عشرة) إذا لم يوص المفحوص إطلاقا بالبديل المتسم بالمخاطرة . وفيما يلى مثال لنوع ما يستخدم من مواقف « قد يتمسك مهندس كهربائى بعمله الحالى ذى المرتب المتواضع وإن كان يكفيه ، أو يقدم على عمل جديد يتيح له مرتبا أكبر كثيرا وان كان لا يتيح له أمنا طويل المدى » (٦٥٧ ، ص٧٧) . ويشار إلى هذه الأداة باستخبار « اختيار الورطة » لوالاش وكوجان دبم .

وأجاب المفحوصون على هذا الاستخبار فرادى ثم كجماعة (اتفاق جماعى بعد المناقشة) ثم فرادى مرة أخرى بعد عملية اتخاذ القرار الجماعى . كما اتخذ بعض المفحوصين قرارات فردية فى جلسات تالية عقدت بعد فترة امتدت فيما بين أسبوعين وستة أسابيع . فكشف القرار الجماعى عن تحول فى اتجاه المخاطرة عن متوسط القرارات الفردية المبدئية وذلك فى عشرة بنود من بين اثنى عشر بندا ، وتحول كلى مقداره - ٩,٤ للمفحوصين ، ذكورهم وإناثهم .

كما وجد اختلاف مماثل بين القرارات الفردية المبدئية والقرارات الفردية التى تلت المناقشة ودام هذا الأثر عبر الفترة التى امتدت بين الأسبوعين والستة أسابيع ، أى بين القرارات الفردية التى أعقبت المناقشة والاختبار الفردى النهائى . ولم يحدث هذا التحول فى اتجاه المخاطرة لدى مجموعة ضابطة أجابت على الاستخبار مرتين دون أن تتخللهما المناقشة الجماعية . فاستنتج

الباحثون والاش وآخرون أن تفاعل الجماعة واحراز اتفاق بينهما فى أمور تتصل بالمخاطرة من شأنهما أن يبعثا رغبة فى اتخاذ قرارات تتسم بقدر من المخاطرة أكبر مما يمكن حدوثه لدى الأفراد العاملين فرادى . كما وجدوا علاقة دالة بين المخاطرة فى القرارات الفردية المبدئية وما يمكن أن يكون للفرد من تأثير فى قرار الجماعة ، ويوحى هذا باحتمال أن يرجع أثر التحول إلى المخاطرة إلى ما يتركه الأفراد المتسمون بالمخاطرة من تأثير . واقترح تفسيرات لهذا الأثر :
١ — مادام الفرد يعلم أن مسئولية القرار تشيع فى نطاق أفراد عديدين ، فقد يعايش فى ظل هذا شعورا أقل بالمسئولية الشخصية ، وقد يفسر هذا الشعور الأقل بالمسئولية الشخصية الرغبة الأكبر فى اتخاذ قرار أكبر مخاطرة فى موقف الجماعة ، كما يفسر أيضا العلاقة الملاحظة بين المخاطرة الفردية والتأثير فى الجماعة ، ٢ — قد يكون تأثير المرتفعين فى المخاطرة هو السبب وراء تحرك الجماعة فى اتجاه القرارات الأكثر مخاطرة . وقد مال الباحثون إلى البديل الأول .

وقد قبلت نتائج هذه الدراسات الأولية فى عمومها كأمر يبرهن على أن لظاهرة التحول فى اتجاه المخاطرة وجود فعلى ، بمعنى أنه يمكن دوما البرهنة على هذه الظاهرة فى ظل شروط تتسم بالضبط . واتجهت البحوث اللاحقة اتجاها واضحا إما نحو تعيين المتغيرات المؤثرة على الظاهرة (أى عموميتها) أو نحو تحديد العملية التى من خلالها يحدث التأثير . وحال استخدام استخبار والاش وكوجان وبم[1] من دراسة التحول تجاه المخاطرة ، تبدو الظاهرة مؤكدة فى ظل عدد مختلف من الظروف . فقد تبين لوالاش وكوجان وبم (٦٥٨) أن التحول فى اتجاه المخاطرة يحدث عندما تتمثل المجازفات الفعلية فى صورة عوائد مالية على أن يتم ذلك فى ظل ظروف المناقشة والاتفاق الجماعى فحسب . كما أورد بم ووالاش وكوجان (٥٨) امتدادا لهذه النتيجة فى دراسة استخدما فيها منبهات منفرة كتنبية شمى يحدث آثارا جانبية غير مستساغة ، وتنبية بالألوان يحدث صداعا حادا ، وما شابه ذلك وتباينت العوائد المالية بصورة مباشرة مع التباين فى احتمال حدوث الآثار الجانبية . فتكشف من جديد التحول فى اتجاه المخاطرة بعد المناقشة الجماعية . وتبدو هذه التجارب مؤكدة بشكل شامل على أن التحول تجاه القرارات المتسمة بالمخاطرة فى موقف الجماعة لا ينحصر فى جمهور معين ولا فى مضمون بعينة تتضمنه بنود استخبار والاش وكوجان وبم أو فى المواقف التى تكون فيها المجازفات افتراضية . وما يبدو هو أن المناقشة هى التى تمثل العنصر الحاسم فى إحداث هذا الأثر . فقد وجد والاش وكوجان (٦٥٦) أن المناقشة ، سواء فى ظل احراز اتفاق أو عدمه ، قد أفضت إلى التحول فى اتجاه المخاطرة ، هذا وان كان الاتفاق دون مرور بالمناقشة قد أتى بأثر معتدل (٦١٣) .

وقد نظر مايرز ولام (٤٤٨) فى مدى صحة ظاهرة التحول إلى المخاطرة فوجدا أن متوسط التحول إلى المخاطرة هو دالة خطية لمتوسط المخاطرة المبدئية والذى تحدد من خلال مقياس

(١) Wallach - kogan - Bemchoice Dilemmal (CD).

يتدرج من ١ إلى ١٠ (ر = ٨٩ ر) . ومع ذلك ، فقد تمخضت الآراء المبدئية المفرطة فى الحذر عن تحول حذر . وتكشف هذه النتائج عن تأثير استقطابى للجماعة ، إلا أنها تكشف أيضا عن أن التحول فى اتجاه المخاطرة أكثر احتمالا من التحول إلى الحذر . وقدم على الأقل خمسة تفسيرات لأثر التحول إلى المخاطرة وهي توحى بأن القرار فى اتجاه المخاطرة يرد إلى (١) وقوفها كقيمة بالنسبة لأدوار معينة (٢) أو قيمة ثقافية (٣) أو نتيجة لتأثير الفرد الذى يتبنى فى الأساس أكثر الآراء مخاطرة (٤) شيوع المسئولية (٥) جعل المهمة مألوفة .

المخاطرة كقيمة لأدوار معينة :

اقترح هذا الفرض كتفسير معقول لما قدمه ستونر من نتائج (٦٥٧) فى ظل اعتبار لحقيقة أن ستونر قد استخدم فقط طلابا من طلبة الدراسات العليا الذكور من المقيدين فى أحد برامج الإدارة الصناعية . فافترض أن كلا من دور المدير الصناعى ودور الذكور فى مجتمعنا[١] . يخلعان قيمة كبيرة على الرغبة فى المخاطرة واتخاذ قرارات تتسم بالجرأة . وقد أفضت دراسات عديدة إلى نتائج لا تتسق مع هذا الفرض . فوجد والاش وآخرون (٦٥٧) أن الطلاب فى أحد برامج الفنون الحرة وكذلك الإناث قد كشفوا عن تحول إلى المخاطرة وهم وسط الجماعات ، كما كشفت دراسات أخرى (٥٨ ، ٦٥٨) أيضا عن نتائج تناهض هذا التفسير . فيبدو إذن أن فرض القيمة التى يخلعها الدور هو فرض غير صحيح .

المخاطرة كقيمة ثقافية :

اقترح براون Brown (٨٦) نظرية « المخاطرة قيمة » والفكرة العامة فيها هى أن الأفراد فى مجتمعنا يخلعون قيمة على المخاطرة ، وأن معظم الأفراد وهم فى موقف الجماعة تحدوهم الرغبة فى المخاطرة لكى تعظم منزلتهم بين الجماعة . ومن ثم يقف تبادل المعلومات كأمر ضرورى حيث تتيح المناقشة الجماعية للفرد أن يعلم موضعه النسبى كمخاطر . فقد افترض ليفنجر وشنايدر (٣٥٢) أن معظم الأشخاص يعتبرون أنفسهم مخاطرين بدرجة تفوق المتوسط ، فإذا ما علموا من خلال المناقشة الجماعية أنهم .متوسطون أو دون المتوسط فحسب فإنهم يغيرون من أنفسهم لكى يكونوا على تناغم مع صورتهم الذاتية التى تتحدد من خلال معيار المخاطرة كقيمة . وقد حاول هؤلاء الباحثون اختبار فرض القيمة من خلال ما طلبوه من ٢٥٠ مفحوصا من أن يكشفوا عن اختياراتهم الخاصة على استخبار والاش وكوجان وبم ، والاختيارات التى يعتقدون أن زملاءهم قد يكشفون عنها إذا ما طلب منهم ذلك ، والاختيارات التى تروقهم هم كثيرا . وكشفت نتائجهم عن اعتقاد الطالب العادى فى أن زملاءه أكثر منه محافظة ، وان ما راقه كثيرا كان هو الاختيار الأكثر مخاطرة من اختياره . وتتصل النتيجة الأخيرة بصفة خاصة بفرض القيمة ، كما تقدم الدليل على صحة المسلمة الكامنة فى الفرض .

---

(١) حيث ترد كلمة « مجتمعنا » فالمقصود بها هو المجتمع الأمريكى . (المترجم)

كما قدم ستونر (٦٠٠) ووالاش وونج (٦٦٠) دليلا يدعم هذا الفرض أيضا . فأورد ستونر تحولا إلى المخاطرة فيما يتصل بالبنود الموجودة فى استخبار والاش وكوجان وبم التى تحبذ « القيم السائدة » القرار المتسم بالمخاطرة فيها ، أما فيما يتعلق بالبنود التى تحبذ القيم السائدة التحفظ فى اتخاذ القرار فيها فقد حدث بصددها تحول نحو المحافظة . ووجد والاش وونج (٦٦٠) أن طلبة وطالبات فى مرحلة ما قبل التخرج فى جامعة دوك قد أدركوا أنفسهم على أنهم أكثر مخاطرة من الطلبة الآخرين والطالبات الآخريات فى ذات الجامعة وذلك على مجموعة تتكون من ستة بنود من استخبار والاش وكوجان وبم . وعلى الرغم من اتساق هذه النتائج مع فرض القيمة إلا أن ما يقوم عليها من دليل إنما هو دليل عرضى أكثر منه دليلا مباشرا ووجد والاش وكوجان (٦٥٦) أن تبادل المعلومات ليس كافيا لأن يأتى بأثر التحول إلى المخاطرة . وبالمثل فقد توصلت دراسة قام بها كلارك وكروكيت وآرتشر (١٢٧) .إلى أن المناقشات الجماعية غير المحددة ، والمناقشة الجماعية المنحصرة فى تبادل الحجج أفضت إلى تحول دال احصائيا فى اتجاه المخاطرة ، بينما لم يتأت عن تبادل المعلومات إلا تحول طفيف غير دال . وقد اختبر كلارك وزملاؤه فى نفس هذه الدراسة التنبؤ المستوحى من فرض القيمة ، والذى يتحدد فى أن الأشخاص الذين يدركون أنفسهم على أنهم أكثر حذرا من أقرانهم لا يتحولون فى اتجاه المخاطرة ، فى حين أن الذين يدركون أنفسهم على أنهم أكثر مخاطرة يكشفون عن تحول نسبى فى اتجاه المخاطرة بعد اشتراكهم فى مناقشة جماعية .. وقد دعمت نتائج الدراسة هذا التنبؤ . ومع ذلك فإنه من المثير للاهتمام أن نجد الأشخاص الذين يكتشفون بأنهم ليسوا بالحذر كما كانوا يتصورون بالنسبة إلى زملائهم ، لا يتغيرون فى اتجاه الحذر . وهى نتيجة تبدو على اتساق مع فرض القيمة . وتثير هذه النتائج بعض الشكوك حول صحة الفرض الذى يقرر أن الفرد يغير من قراره لكى يجعله متفقا مع صورته الذاتية . ومع ذلك فإن هذا لا ينفى امكانية أن يتغير الفرد عقب التفاعل الاجتماعى لكى يتسق مع ما يدركه من توقعات من قبل أعضاء الجماعة الآخرين . ومن ثم فمن المحتمل أن تلعب القيمة الثقافية التى تتركز على الرغبة فى المخاطرة دورا ما فى تحديد ظاهرة التحول فى اتجاه المخاطرة .

الفرد المخاطر هو أكثر الأفراد تأثيرا :

فسر ماركوس (٤٠٦) نتائج ستونر (٥٩٩) فى ضوء ما يمارسه الفرد ، الذى حبذ أكثر القرارات مخاطرة قبيل المناقشة ، من تأثير أكبر نسبيا فى الجماعة فإذا ما كان لهذا الشخص تأثير أكبر فمن شأن هذا أن يفسر ظاهرة التحول إلى المخاطرة أثر المناقشة . وقام والاش وآخرون (٦٥٧) بدراسة هذا الفرض فوجدوا بالفعل أنه كانت هناك علاقة دالة بين الرأى المبدئى لأكثر الأفراد مخاطرة وبين قرار الجماعة . وأورد والاش وكوجان وبيرت (٦٥٩) أنه حتى عندما يتأتى تحول فى اتجاه المخاطرة عن مناقشة لم تفضى إلى اتفاق جماعى ، فإن أعضاء الجماعة

يحكمون على من يفوقونهم مخاطرة بأنهم ذوو تأثير أكبر فى مناقشات الجماعة ممن هم أقل منهم مخاطرة . وتتسق البيانات التى أشار إليها ريم (٤٨٦) أيضا مع هذا الفرض .

ومن دواعى الأسف أن دليلا من النوع المذكور آنفا يمكن تفسيره بطريقتين على الأقل . فقد تكون العلاقة الدالة بين المخاطرة المبدئية المرتفعة لأحد الأفراد وبين القرار الجماعى قد تأتت بالفعل عن التأثير الأكبر للشخص ذى الدرجة المرتفعة من المخاطرة . إلا أنه من المعقول أيضا أن نستنتج بدرجة مماثلة أن التناظر بين القرار الفردى المبدئى المتسم بدرجة عالية من المخاطرة وبين قرار الجماعة هو أمر زائف ، فإذا كان قرار الجماعة أكثر مخاطرة من قرار الفرد العادى فمن الضرورى أن يناظر قرار الجماعة إلى حد كبير الآراء المبدئية لذوى الدرجة الأعلى من المخاطرة ، وذلك بصرف النظر عن تأثيرهم النسبى . كما أن البرهنة على إدراك ذوى الدرجة المرتفعة من المخاطرة على أنهم ذوو تأثيرا أكبر لا تقتضى قبولا للفرض . فربما كان للحقيقة التى تفيد بأن قرار الجماعة يكون أقرب إلى رأى من هو أكثر مخاطرة ، شأنها فى أن تدفع بالآخرين فى الجماعة لأن يدركوا هذا الفرد على أنه ذو تأثير أكبر وتعتبر الدلائل المستمدة من بحوث عديدة مقوضة لفرض القيادة . فقد قام هالى ورول (٢٦١) بتكوين مجموعات مؤلفة إما من ثلاثة من المعتدلين فى المخاطرة وواحد من الفائقين فيها أو ثلاثة من المعتدلين فيها وواحد شديد الحذر ، ويمكن التنبؤ تأسيسا على فرض القيادة بحدوث التحول فى اتجاه المخاطرة فى حالة المجموعات التى يوجد فيها شخص فائق المخاطرة فقط ، إلا أن هالى ورول وجدا أن كل المجموعات قد تحولت فى اتجاه المخاطرة . وأورد هويت وستونر (٢٩٢) ووليامز وكلارك (٦٧٣) وفيدمار (٦٥٢) وجود تأثير للمرتفعين فى المخاطرة على الجماعة فإنها تبين بأن ذلك ليس هو بالمحدد الأوحد ، بل وربما كان هو ليس بالمحدد الهام للتحول فى اتجاه المخاطرة .

هذا ولا يزال الاحتمال قائما فى أن يكون هناك عنصر آخر يكمن فى مسألة التأثير فى قرار الجماعة . فقد أوحى براون (٨٦) باحتمال تمتع الشخص ذى الدرجة العالية من المخاطرة ببلاغة أخاذة تتاح له بدرجة أكبر من الشخص الأقل مخاطرة . فمن الممكن للمرء أن يقدم حججا أخاذة لتدعم موقفه المتسم بالمخاطرة بينما يكون على المتبنى للاتجاه التحفظى أن يعتمد على افتراضات ليست ذات بريق . وإذا كان الأمر كذلك فقد يفسر هذا سبب التأثير الأكبر الذى يمارسه الشخص المتسم بالمخاطرة (إذا ما كان له هذا التأثير) وان كان لا يقطع بحدوثه بالفعل .

شيوع المسئولية :

لقد آثر والاش وكوجان (٦٥٧) كما سبقت الإشارة فى ثنايا هذه المناقشة — فرض شيوع المسئولية ، وأوردوا نتائج عديد من الدراسات التى تدعم وجهة نظرهم . فدرس والاش وكوجان

وبم (٦٥٨) أثر التحول فى اتجاه المخاطرة فى ظل أربعة شروط : المسئولية الشخصية – القرار الجماعى ، المسئولية الجماعية – القرار الفردى ، مسئولية جماعية – قرار جماعى فى ظل احتمال تحديد عضو مسئول من أعضاء الجماعة ، ومسئولية جماعية – قرار جماعى مع تحديد عضو مسئول من أعضاء الجماعة . فكانت متوسطات التحول بالنسبة لهذه الشروط المتعددة هى على التوالى ٥,٦ ، ١,٦ ، ٩,٤ ، ١٢,٥ فى مقابل متوسط للتحول مقداره ٢,٤ بالنسبة للموقف الضابط . ومن ثم ، فإن المسئولية حيال الآخرين قد أحدثت فى حد ذاتها تحولا فى اتجاه التحفظ ، بينما أحدث القرار الجماعى فى حد ذاته التحول المعتاد فى اتجاه المخاطرة ، ومع ذلك فعندما مارس المتغيران تأثيرهما معا وجد تحول شديد القوة فى اتجاه المخاطرة . وفسر والاش وآخرون (٦٥٨) هذه النتيجة على أنها تكشف عن تغيير المسئولية لمعناها إذا ما ارتبطت بقرار الجماعة . وانتهوا إلى أن قرار الجماعة إنما يفضى إلى شيوع المسئولية فيما يختص بالقرار ذاته ، كما يقلل أيضا من الشعور بالمسئولية لدى أى عضو من الجماعة قدر له أن يعمل كممثل لها . والنتيجة فى كلتا الحالتين هى دفع القرارات فى اتجاه أكثر مخاطرة .

وقد اتجه معظم ما أورده والاش وزملاؤه من دلائل إلى الرفض المنهجى لما يمكن أن يكون هناك من فروض بديله لها معقوليتها . فقدم والاش وآخرون (٦٥٨) وبم وآخرون (٥٨) دليلا مناهضا لفرض القيمة الناشئة عن الدور . ووجد والاش وكوجان (٦٥٦) ، وكوجان ووالاش (٣٣٠) إن مجرد تبادل المعلومات ليس من شأنه أن يفضى إلى التحول فى اتجاه المخاطرة وما يدرك من تأثير (ر= ٠,٣٢ بالنسبة للذكور ، ر= ٠,٢٢ بالنسبة للإناث) وآخرون (٦٥٧) ارتباطات إيجابية منخفضة بين المستوى المبدئى من المخاطرة وما يدرك من تأثير (س = ٠,٣٢ بالنسبة للذكور ، ر= ٠,٢٢ بالنسبة للاناث) . ومن ثم ، أقام هؤلاء الباحثون ، من خلال الاستبعاد المتتابع للفروض البديلة ، حجة مقنعة لإفتراضهم الخاص بشيوع المسئولية . ومع ذلك فقد فشل برويت وتيجر (٤٧٤) فى الكشف عن التحول فى اتجاه المخاطرة لدى الجماعات التى سمح لها بمناقشة مشكلات أخرى خلافا للمشكلة السائدة ، وهى نتيجة فسرت من جانبهم على أنها تثير التشكك فى نظرية شيوع المسئولية . وقد توصل ويلامز وكلارك (٦٧٣) إلى أن خلق نوع من الروابط العاطفية بين أعضاء الجماعة لا يتأتى عنه ظهور التحول فى اتجاه المخاطرة وهى نتيجة فسراها على أنها غير متسقة مع فرض شيوع المسئولية .

الألفة بالمهمة :

ولقد افترض أيضا أن المناقشة الجماعية تتيح لأعضاء الجماعة الألفة « باختيارات الورطة » بينما لا يتاح هذا للأفراد . ومن المحتمل أن تكون الألفة هذه مسئولة عن التحول فى اتجاه المخاطرة مع الآخرين الذين اتيحت لهم الألفة بهذه المشكلة من خلال المناقشات الجماعية .

ومع أن النتائج الأولى للبحوث (٤٢ ، ١٩٩) بدت مدعمة لهذه النظرية ، إلا أن بحوث لاحقة (٦١٤) لم يتأت عنها هذا التدعيم . ومن ثم يبدو الآن أن فرض الألفة غير صحيح .

وايجازا ، فإنه من الواضح أن القرارات التى تتخذ فى ظل الجماعات تتسم فى أغلب الأحوال بالمخاطرة أكثر مما تتسم القرارات الفردية ، وأن هذا لا يحدث دوما . فقد وجد كلارك وويلمز (١٢٨) أنه بالإمكان إحداث التحولين إلى المخاطرة أو التحفظ من خلال مباينة التعليمات للمفحوصين ، كما ارتأى ماداراس وبم (٣٩٧) أن زيادة الثمن المعنوى للفشل وسيلة فعالة لإحداث التحول فى اتجاه المحافظة . وعندما يحدث التحول فى اتجاه المخاطرة فإنه من الممكن قيام عديد من التفسيرات الممكنة له . فقد توصل كلارك (١٢٦) بعد استعراض مكثف للبحوث المتصلة بهذا الموضوع إلى إن الشروط الضرورية لحدوث التحول نحو المخاطرة إنما تتمثل فى : ١ – مناسبة المخاطرة لمضمون المشكلات موضع النظر ، ٢ – وجود الأشخاص الذين يدركون أنفسهم على أنهم أكثر ميلا إلى المخاطرة من أقرانهم ، ٣ – تباين الآراء الأولية التى يتبناها أعضاء الجماعة ، ٤ – عدم شدة تبعات الفشل فى المواقف(١) ، ٥ – وجود التعليمات التى تحث على المخاطرة . كما أفاد كلارك أيضا أن فرض المخاطرة بوصفها قيمة إنما تفسر معظم هذه النتائج . هذا وإن وجب عدم استبعاد فرض القائد وشيوع المسئولية بحجة أنهما غير صحيحين خصوصا وأنه لا يوجد ما يحمل على الاعتقاد بوجود سبب واحد لما يحدث ، وبالاضافة إلى هذا يبدو فرض شيوع المسئولية مقنعا اقناعا كبيرا نظرا لما لوحظ من مواقف شبيهة فى ظروف طبيعية أكثر ، حيث تكشف الدراسات الخاصة بظاهرة التجمهر عن أن الأفعال المتطرفة التى يقوم بها الأفراد فى مثل هذه الظروف لا يقومون بها وهم بمفردهم (٦٤٧) .

فروض مقبولة تختص بالأفراد والجماعات :

لقد أتت البحوث المختلفة التى وردت فى الصفحات السابقة بنتيجة تمثلت فى الحد من عدد الفروض المعقولة أو المقبولة التى تتعلق بالفروق بين العمليات الخاصة بالفرد والعمليات الخاصة بالجماعة . وللفروض التى رفضت من واقع نتائج البحوث أهميتها وإن كان من منظور سلبى فقط ، بمعنى أنه غدا من المعلوم الآن عدم صدق هذه الفروض ، كما أنه ليست هناك

---

(١) لا تفضى دوما التبعات الشديدة للفشل إلى قرار جماعى يتسم بالتحفظ كما سوف نرى فى الفصل الثانى عشر . وقد يكون القارئ مهتما بنتائج الدراسات الخاصة بسلوك المعاونة والتى تكشف بصفة عامة عن ميل الأفراد إلى مساعدة من هو فى ضائقة إذا كان بمفرده أكثر من ميلهم فى حالة تواجد آخرين (على سبيل المثال ، ٨٧ ، ١٥٥ ، ٣٥٣) . هذا وإن كان من المشكوك فيه ادراك الأشخاص الذين اختبروا فى موقف جماعى لأنفسهم على أنهم يكونون جماعة ، وتستثنى من هذا دراسة لاتان درودن (٣٣٩) والتى كشفت عن قيام الصديقين مرارا مثل الفردين الوحيدين ومساعدتهما لبعضهما أكثر مما يفعل غريبان بمساعدة كل منهم للآخر .

حاجة للنظر فيها فيما هو أبعد من ذلك . أما ما تبقى من فروض مقبولة فهو أكثر دلالة حيث تمثل هذه الفروض أفضل ما يمكن اطلاقة من تعميمات فى هذه الآونة ، وفى ظل الوضع الحالى من المعرفة بسلوك الأفراد والجماعات . ومن المفيد عند هذا الحد أن نعين هذه الفروض المقبولة المتبقية وأن نحددها بوضوح بحيث يتسنى فحص متضمناتها أو اختبارها بصورة أكثر شمولا ، ويجدر بنا ألا ننسى أن هذه الفروض ما هى إلا تعميمات تبدو صادقة فى ظل معظم الظروف ، فعلى المرء ألا يتوقع صدقها فى ظل أية ظروف يمكن تصورها . وتتباين عمومية الفروض بدرجة كبيرة تتراوح ما بين قضايا عامة جدا وايضاحات عن علاقات فى ظل ظروف بذاتها . وأخيرا فما دامت هى مجرد فروض فمن الممكن للبحوث المستقبلية أن تبرهن على عدم صدق بعضها أو جميعها .

الفرض الأول : إن مجرد وجود الآخرين من شأنه أن يرفع من مستوى دافعية الفرد المؤدى لنشاط معين إذا توقع أنه سيكون موضع تقويم .

ويكمن أساس هذا الفرض فى دراسات التيسير الاجتماعى ، فالدراسات المختلفة التى اختصت بمهام حركية قد كشفت بوجه عام عن أن الأفراد يؤدون فى ظل وجود الآخرين بصورة أفضل من أدائهم وهم يعملون فرادى ، وسواء أكان هؤلاء الآخرون مشاهدين سلبيين (٦٣٧) أو من المشاركين فى العمل (٦٤١) . وقد وردت نتائج مماثلة فيما يختص بمهام لفظية ، كتداعى الكلمات ، لا تقتضى أية عمليات عقلية مركبة (٧) بيد أنه فى المهام التى تقتضى عمليات عقلية عليا قد لا يكون لوجود الآخرين أى تأثير (١٨٠ ، ٤٦٩) أو قد يكون له تأثير سلبى على الأداء (٦٣٨) . وتوحى نظرية العوامل الديناموجينية التى قدمها تريبليت (٦٤١) ، وفرض الاستثارة الذى صاغة زاجونك (٦٨٦) بأن تفسير هذه النتائج على أساس أن وجود الآخرين من شأنه أن يرفع من الدافعية للأداء بشكل جيد . ويتضمن هذا الفرض وجوب أن يؤدى وجود الآخرين إلى نتائج تماثل ما تحدثه الزيادة فى الدافعية ، وقد أفضى بحث زاجونك وسيلز (٦٨٨) إلى نتائج تتسق وهذا التوقع . وأظهرت البحوث التى قام بها جود (٢٣٣) ومارتنز ولاندرز (٤٠٩) عدم حدوث هذا عندما لا يتوقع الفرد أنه سوف يوضع موضع التقويم من الآخرين الموجودين (أى الجمهور) .

الفرض الثانى : تفوق أحكام الجماعة على أحكام الفرد ، وذلك فى المهام التى تتضمن خطأ عشوائيا :

يشتق هذا الفرض من الدراسات التى اختصت بحكم الجماعة والتى تكشف بصورة عامة عن كون الجماعة أكثر دقة من الأفراد إذا ما تشكل حكم الجماعة من خلال عدد من الأحكام الفردية (مثال ٢٤٠ ، ٣٠٤ ، ٣٢٨) ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال تزايد عدد

الأحكام من جانب الجماعة (٦٠٥) ، ومدى ما يتاح لها من معلومات أكثر (٣٠٤) وتأثير الأفراد ذوى الثقة الأكبر (والدقة الأكثر) فى الجماعة (٢٥٥) . ويتضمن هذا الفرض احتمال أن يكون متوسط أحكام عدة أشخاص على نفس مستوى دقة حكم الجماعة وذلك فى ظل توقع أن تكون أخطاء الحكم موزعة عشوائيا حول قيمة حقيقية خاصة بالمنبة موضع الحكم .

الفرض الثالث : عادة ما تنتج الجماعات حلولا للمشكلات أكثر وأفضل من تلك التى يقدمها الأفراد وهم يعملون فرادى :

تتأتى البيانات التى تدعم هذا التعميم من دراسات مارجورى شو (٥٢٩) ، وج . ب واطسن (٦٦٧) . وهاسبند (٢٩٤) وتايلور وفاوست وآخرين (٦١٠) ، وقد تباينت أنواع المشكلات المستخدمة فى هذه البحوث تباينا كبيرا وإن توفر لها قدر من التماثل يكفى للايحاء باحتمال أن يكون تفوق الجماعات فى حل المشكلات مقصورا على المهام ذات الخصائص التالية : أن يكون بالمستطاع تجميع اسهامات عديد من الأفراد ، بمعنى إمكان أن يكون هناك تقسيم للعمل (٤٠٥ ، ٦٦٧) ، وأن يقتضى الأمر خلقا لأفكار أو تذكرا لمعلومات (٦١٠ ، ٦٨٥) ، كما يكون بالمستطاع تبين أخطاء الآخرين والقيام بتصويبها (٥٢٩) ، وارتبطت أيضا الدرجة التى يتأتى تفوق الجماعة من خلالها بقدرة أفضل أعضاء الجماعة (٦٦٧) وبالقدر الأكبر من الاهتمام بالعمل الذى يتولد عن العضوية فى الجماعة (٢٨) ، وبالتأثير الذى يمارسه أكثر أعضاء الجماعة ثقة (٦٢٥) . ويتضمن هذا الغرض وجوب الاستفادة من الجماعات إذا ما كانت دقة الحل أو جودته هى المطلب الأساسى .

الفرض الرابع : عادة ما تتطلب الجماعة وقتا لإكمال العمل أطول مما يتطلبه الأفراد وهم يعملون فرادى خاصة عند حساب الوقت بمقدار ما يؤدى من عمل فى الدقيقة .

المسلمة الهامة الكامنة فى الفرض المذكور هى أنه بالإمكان القيام بالعمل عن طريق فرد واحد . وتشير النتائج العامة إلى أن الجماعات غالبا (وإن لم يكن بصفة دائمة) ما تتطلب وقتا كليا لإكمال عمل معين أطول مما يتطلبه الأفراد حتى فى ظل تحديد وقت كلى للانتهاء من الحل . والجانب الهام الذى يشير إليه الفرض الرابع هو استثمار وقت أفراد عديدين فى العمل الجماعى مقارنا بالوقت الذى يستغرقه شخص واحد فى موقف الحل الفردى للمشكلات . فقد أشار أشخاص عديدون إلى كون الأفراد أكثر كفاءة من الجماعات من منظور ما يؤدى فى كل دقيقة سعيا للوصول إلى الحل (مثال ١٥٧ ، ٢٩٤ ، ٦١٠) . وما يتضمنه هذا الفرض له وضوحه : فإذا كان المرء مهتما بصفة أساسية بالتكلفة أو الكفاءة صار الأفراد فى وضع أفضل من الجماعات فى حل المشكلات .

الفرض الخامس : تتعلم الجماعات أسرع من الأفراد :

تبدو البيانات المدعمة لهذا الفرض ايجابية فى عمومها (على سبيل المثال ٥١ ، ٤٦٨ ،

٦٨٥) . ويحمل هذا الفرض بصورة واضحة متضمنات هامة فيما يتصل بالتدريس وما يمارس فى حجرات الدراسة من أنشطة . فالمزيد من استخدام الأنشطة الجماعية فى حجرة الدراسة من شأنه أن ييسر التعلم . وذلك فى نهاية الأمر إنما يمثل الغرض الأساسى من التدريس . وهذا ما يجرى فعلا فى عديد من حجرات الدراسة (انظر على سبيل المثال ٣٠٦) ، وإن كان ليس واضحا مدى اعتماد ذلك على نتائج إمبيريقية . ويجب مع ذلك ألا يخلط بين هذا وبين ما يسمى بالتدريس عن طريق المناقشة .

الفرض السادس : تتأتى الأفكار الجديدة والراديكالية بوفرة من جانب الأفراد والجماعات إذا ما امتنع التقويم النقدى للأفكار خلال فترة انتاجها :

لقد دفع الأسلوب المسمى « بالقصف الذهنى » إلى اجراء دراسات عديدة لتدعيم هذا الفرض . وعلى الرغم من أن البيانات قد عجزت عن الإخبار بما لمشاركة الجماعة من آثار فى إنتاج الأفكار الجديدة ، إلا أنها تتسق رغما عن ذلك فى كشفها عن إتيان قواعد القصف الذهنى بالكثير من الأفكار (على سبيل المثال ١٣٩ ، ٤١٣) ومن منطلق نظرى ، تمثل هذه القضية أهمية من حيث دحضها رأيا شائعا مفاده أن الجماعات تفضى إلى الاعتدال الذى يفضى بدوره إلى الضالة . ونظرا لأن التطبيق العملى لمبادئ القصف الذهنى هو الذى دفع إلى هذه البحوث ، فليست هناك ضرورة للإشارة إلى المتضمنات التطبيقية للفرض السادس .

الفرض السابع : القرارات التى تتخذ عقب المناقشة الجماعية تكون أكثر مخاطرة من القرارات التى يأخذها الفرد العادى قبيل المناقشة الجماعية :

على الرغم من أن الدليل على هذا الفرض ينحصر برمته تقريبا فى البحوث التى تستخدم احدى صور استخبار والاش وكوجان وبم ، فإنه يتمتع مع ذلك بقدر عال من الاتساق . فقد تبين صدق الفرض السابع فى عدد مختلف من المواقف ومع مفحوصين متباينين وفى الوظائف التى تعود بعوائد مالية ، ومن ثم يبدو أنه يحظى بقدر من العمومية (انظر على سبيل المثال ٥٨ ، ٣٥٢ ، ٦٥٧ ، ٦٥٨) . وتبدو هذه النتيجة كدالة لشيوع المسئولية ، وتأثير أكثر الأعضاء مخاطرة ، والقيمة الثقافية التى تخلع على المخاطرة . وتماثل المتضمنات النظرية والعملية للفرض السابع تلك التى ذكرت بخصوص الفرض السادس . وبالإضافة إلى هذا فقد أشار والاش ومعاونوه إلى أن الدرجة النسبية من المخاطرة التى تتسم بها قرارات الجماعة إنما توحى باحتمال خطأ المسلمة الشائعة التى تقضى بأن القرارات التى تأخذها الجماعات غالبا ما تكون متحفظة ومن ثم تسهم فى كبح الجماح وتحقيق التوازن . ويبدو أن إعادة النظر فى العديد من وظائف المجتمع كنظام المحلفين واللجان التشريعية وما إلى ذلك له إذن ما يقضى بضرورته .

وعلى هذا فإن دراستنا للجماعة والأفراد قد أوحت بعدد من الفروض المعقولة والمثيرة

للاهتمام ، وذلك فيما يختص بضروب التماثل والإختلاف بين أداءات الأفراد والجماعات . وسوف يتكشف وضوح علاقة هذه الفروض بالعمليات الداخلية الخاصة بتفاعل الجماعة فى الفصول التالية إبان دراستنا لمختلف البيئات التى تمارس فيها الجماعة وأفرادها وظائفهم .

الفصل الرابع

تكون الجماعات وارتقاؤها

إن الحدث الأولى فى تكون الجماعة هو إرساء علاقة بين شخصين أو أكثر . وغالبا ما يشار إلى هذا الحدث بتكون الجماعة ، على الرغم مما ينبغى وضوحه من أن تكوين أية جماعة هو عملية مستمرة — ويعنى ذلك أن تكون العلاقة الأولية شرط ضرورى لوجود الجماعة ، هذا وإن ظلت الجماعة فى عملية تغير مستمرة إبان وجودها . وغالبا ما تبدو العلاقات بين أعضاء الجماعة ثابتة ، مع قدر طفيف من التغير يعتريها من حين لآخر .. وقد يكون مثل هذا الثبات ممكنا فى بعض الجماعات الاستاتيكية ، إلا أن العلاقات تتغير فى معظم الحالات بين يوم وآخر . وتكون هذه التغيرات كبيرة نسبيا فى مستهل حياة الجماعة ، وبعد أن تكون الجماعة قد أرست علاقات شبه ثابتة تصبح هذه التغيرات شديدة البطء وبقدر أقل مما يمكن إدراكه . ومن ثم فلن نتناول فى هذا الفصل الجاذبية الأولية بين أعضاء الجماعة فحسب ، ولكننا سوف نتناول أيضا بعض العمليات التكوينية التى تحدث فى مجرى ارتقاء الجماعة .

لماذا ينضم الأفراد إلى الجماعات :

إذا ما سلمنا بأن الأفراد ينضمون إلى الجماعات بإرادتهم ، فإن التساؤل الذى يطرح نفسه عندئذ هو : لماذا ينضمون إليها ؟ ويمكن بالطبع الإجابة عن هذا التساؤل على مستويات مختلفة ، فعلى أكثر المستويات عمومية يمكننا القول بأن الأفراد ينضمون إلى الجماعات لأن الجماعة تشبع لديهم حاجة ما . فثمة مهام يمكن تحقيقها من خلال الجماعات فحسب ، كوجود حاجة شخصية إلى الانتماء وما إلى ذلك . وقد قدم عدد من المنظرين بالفعل نظريات فى الجاذبية بين الأفراد انبنت على مفهوم التدعيم . وقد عرضنا بايجاز فى الفصل الثانى ، النظرية التبادلية التى قدمها تيبو وكيلى (٦٢٢) ، والتى صاغا فيها مفهومى مستوى المقارنة ومستويات مقارنة البدائل . ويقف مستوى المقارنة — استنادا إلى هذه النظرية — كمعيار يستخدمه الفرد لتقويم علاقة ما بينه وبين الآخرين . فتقوم العلاقة ايجابا إذا ما كانت محصلة الإثابات وضروب التكلفة المتأتية عن العلاقة أعلى من مستوى المقارنة . وتقوم سلبا إذا ما كانت تلك المحصلة دون هذا المستوى . ومستوى مقارنة البدائل هو المعيار الذى يستخدمه الفرد لتحديد ما إذا كان له أن يدخل فى علاقة جديدة أو يستمر فى علاقة قائمة بالفعل . ويدخل الفرد فى هذه العلاقة أو يستمر فى تلك إذا ما كان النتاج الصافى المتأتى عن المقارنة بين الإثابة

والتكلفة أعلى مما يتوقعه من علاقات أخرى متاحة . ويحجم عن الدخول فى علاقة ما (أو لا يستمر فى أخرى) إذا ما كان هذا النتاج دون مستوى البدائل المتاحة . ومن الواضح أن هذه النظرية تسلم بأن الفرد يرسى علاقة ما بينه وبين الآخرين ، ويحافظ عليها نظرا لما يتأتى عنها من إثابات .

وقد طرحت نظرية مماثلة على يد نيوكم (٤٥٣) الذى ساوى بين الجاذبية لشخص آخر أو النفور منه ، وبين الاتجاهات الإيجابية أو السلبية تجاه ذلك الشخص ، وترسى هذه الاتجاهات استنادا إلى مبادئ التدعيم ، ومن ثم ينجذب الفرد إلى شخص آخر أو ينأى عنه حسبما تأتى علاقته معه من اثابات أو ضروب للعقاب . وسنفصل القول فى هذه النظريات بعد مناقشة بعض نتائج البحوث المتعلقة بها .

وللتفسيرات العامة إغراؤها الخاص لأنها تبدو صحيحة على المستوى البدهى ، إلا أن تقديمها ليس بالأمر الكافى . فقد يعن للمرء أن يتساءل : ما هى الحاجات التى تشبعها العضوية فى الجماعة وما الذى يشكل الإثابات وضروب العقاب ؟ أما المستوى الثانى من التفسير فتمثله وجهة نظر كارت رايت وزاندر (١١٣) التى مفادها أن الجماعة نفسها قد تكون موضوعا لحاجة أو تكون وسيلة تشبع من خلالها حاجة ما تقع خارج الجماعة . وعندما ننظر عن كثب إلى هاتين الفئتين العامتين ، يغدو واضحا أن كل فئة منهما يمكن تحليلها إلى فئات عديدة أصغر ، يمكن أن تنقسم بدورها إلى فئات أكثر صغرا . فتشتمل مصادر اشباع الحاجة الكامنة فى الجماعة على الأقل على : ١ - الجاذبية لأعضاء الجماعة (الجاذبية بين الأفراد) ، ٢ - الجاذبية لأنشطة الجماعة ، ٣ - الجاذبية لأهداف الجماعة (بمعنى أن تكون لأهداف الجماعة قيمتها بالنسبة للفرد) ، ٤ - العضوية فى حد ذاتها . أما الحاجات القائمة خارج الجماعة ، والتى يمكن اشباعها من خلال عضوية الجماعة فتشتمل على الأقل على : ١ - الجاذبية لآخرين خارج الجماعة ، ٢ - الجاذبية لأهداف خارج الجماعة . ولننظر فى هذه العوامل بمزيد من التفصيل .

الجاذبية بين الأفراد :

ربما كانت المتغيرات المؤثرة فى جاذبية شخص لآخر من أكثر محددات تكون الجماعة التى تمت دراستها بصورة شاملة . وقد اتجهت الدراسات المبكرة إلى النظر فى المحددات الثانوية كالتقارب المكانى أو الزمانى (١٨٤) ، والتفاعل (٨٣ ، ٤٦٣) . ومع ذلك فإن هذه المتغيرات لا تنهض إلا بمجرد اتاحة الفرصة لأن تلعب المتغيرات الأساسية والتى هى من قبيل تماثل الاتجاهات والمواءمة القيمية[1] وسمات الشخصية وما شابه ذلك ، ودورها ، إلا أنه من المفيد -

---

(١) Value Congruence.

على الرغم من هذا – أن ننظر فى بعض العوامل التى تمكن المتغيرات الأخرى من ممارسة تأثيرها على الجاذبية بين الأفراد .

التقارب والاتصال[١] والتفاعل :

عادة ما تناقش البحوث الخاصة بالمتغيرات البيئية وعملية الجماعة – والتى تقف كمحددات لتكون الجماعة والجاذبية بين الأفراد فى إطار أحد ثلاثة رؤوس للموضوعات هى : التقارب والاتصال والتفاعل . وكثيرا ما تتصل هذه العوامل ببعضها ، كما أنها تمثل فيما بينها درجات مختلفة من الارتباط أكثر من كونها متغيرات متميزة . وقد استخدم مفهوم التقارب بصفة عامة ليشير إلى البعد الفيزيقى بين الأفراد ، واستخدام مفهوم الاتصال ليشير إلى المواقف التى يحتمل أن يتواجد فيها الأفراد دوما فى وجود بعضهم البعض . واستخدام مفهوم التفاعل ليشير إلى المواقف التى يؤثر فيها سلوك كل شخص فى الشخص الآخر .

وقد تبين فى عدد من الدراسات الميدانية ارتباط البعد الفيزيقى بين الأفراد بالانتماء . فقد كشفت بجلاء الدراسة الكلاسيكية الخاصة بتكون الصداقات فى مبنى سكنى للطلاب (١٨٩) عن دور التقارب فى إرساء العلاقات بين الأفراد ، حيث حدد المكتب الجامعى لإسكان الطلاب أماكن الإقامة لثنائيات من المتزوجين وفقا لترتيب تقديم الطلبات دون ما اعتبار للتخصص الدراسى أو التصنيف أو أية متغيرات أخرى قد تؤثر فى تكون الصداقات . فوجد فستنجر وزملاؤه أن هذه العلاقات قد تحددت إلى حد كبير من خلال التقارب – فالأشخاص الذين قطنوا متجاورين غدوا فى الكثير الغالب أصدقاء ، كما أن الأزواج الذين شغلوا الأركان أو الأماكن المتطرفة التى تطل على قارعة الطريق ، أصبحوا فى معظم الأحوال منعزلين اجتماعيا ، وتتفق نتائج بحوث أخرى فى كشفها عن علاقة ايجابية بين الجاذبية والتقارب . فقد لاحظ مايسونيف وبالميد وفوررمنت (٤٠٠) ارتباط التقارب باختيارات الرفقة المحببة فى حجرات المدارس الداخلية ، كما وجد بيرن وبوهلر (٩٥) إن المتجاورين فى مقاعدهم فى قاعات المحاضرات أصبحوا معارف فى غالب الأمر . وأشار سومر (٥٨٤) إلى أن الأشخاص الذين جلسوا على مقربة من بعضهم البعض فى كافيتريا إحدى المستشفيات العقلية الكبرى قد تفاعلوا مع بعضهم البعض بدرجة أكبر من الأشخاص الذين جلسوا على مبعدة من بعضهم . ومن ثم يتضح إسهام التجاور فى تكون الجماعات .

وقد كان ولا يزال هناك اهتمام كبير بالدرجة التى يؤثر بها الاتصال بين جماعات الأقليات على العلاقات بين مثل هذه الجماعات . فتكشف العديد من البحوث عن أن الاتصال يؤدى

---

(١) Contact.

إلى خلق مزيد من الاتجاهات المحمودة حيال أعضاء جماعات الأقليات ، وإلى رغبة متزايدة فى الانتماء إليهم . فقد لاحظ مستوفر وشومان وديفنى وستار وويليامز (٦٠٣) خلال الحرب العالمية الثانية أن الدرجة التى اعتقد بها الجنود البيض فى جودة فكرة أن يكون الزنوج بصحبتهم قد تباينت بصورة مباشرة مع التباين فى درجة الاتصال القائمة بينهم وبين هؤلاء الزنوج ، كما تم إحراز نتائج تتسق مع هذه النتيجة فى عدد مختلف من المواقف . فقد قارن دوتش وكولينز (١٦٥) علاقات البيض مع السود فى مشروع سكنى أسكنت فيه عائلات من السود والبيض فى مبان مقامة فى مناطق منعزلة بالعلاقات بينهما فى مبنى سكنى يضمهما سويا ، وكشفا عن قيام علاقات حميمة بين السود والبيض – فى ظل سكناهما فى مبنى يجمعهما سويا ، أكثر مما قام بينهما من علاقات فى ظل سكناهما بمعزل عن بعضهما . وأكثر من هذا فقد استطاعا أن يبينا أن هذا الفرق لم يكن له وجود قبل إقامتهما معا فى المشروعات الإسكانية . وبالمثل وجدت جاهودا (٣٠٠) انخفاضا واضحا فى تفضيل العزلة السكنية عقب اتصال السود بالبيض كجيران سكن أو عمل . كما وجد هاردنج وهوجريف (٢٦٢) أن الأشخاص البيض الذين عملوا مع الزنوج على أساس مكافئ كانوا أكثر رغبة فى تكرار ذلك مرة أخرى من أولئك البيض الذين لم يعملوا مع الزنوج .

وليست مفاهيم التقارب والاتصال والتفاعل – كما افترض توا – بالمحددات الأساسية للجاذبية ، ويعنى ذلك أن التقارب يجعل بإمكان الأفراد أن يتصلوا ويتفاعلوا مع بعضهم البعض ، ويمكنهم هذا التفاعل من إدراك خصائص الآخرين التى تجعل منهم ذوى جاذبية (مثال ذلك جاذبيتهم البدنية واتجاهاتهم وما إلى ذلك) . وهذا التفسير يدعمه دليل مفاده أن التقارب والتفاعل لا يفضيان دائما إلى مزيد من الجاذبية . فقد وصف فستنجر (١٨٤) مشروعا سكنيا لا يقوم بين قاطنية إلا القليل من ضروب العضوية فى جماعات ، حيث كانوا يشعرون أنهم أجبروا على المعيشة فى هذا المشروع من جراء أزمة الإسكان ، كما كانت اتجاهاتهم حيال جيرانهم سلبية تماما . وقد أورد جندلاش (٢٥٤) اتجاهات سلبية مماثلة من جانب عاملات من البيض كلفن بالعمل مع زنجيات من نفس تعليمهن وخلفياتهن . كما أفضت الدراسات التجريبية ، التى لم يكشف فيها التفاعل عن أى دليل فيما يختص بخصائص الآخرين ، إلى نتائج سلبية فى عمومها أيضا – ويعنى ذلك عدم وجود علاقة بين حجم التفاعل والمحبة (٦٠١ ، ٦٠٢) .

وجدير بالذكر أنه ليس من الضرورى أن يتأتى التفاعل من خلال التقارب ، حيث تكشف دراسة حديثة عن التفاعل بين سلالتين فى مدرسة أولية (٥٤٥) عن بعض العوامل المؤثرة فى التفاعل بين البيض والزنوج حيال تقاربهم ومن ثم اتاحة فرصة التفاعل بينهما . فقد قام اثنان من الملاحظين بملاحظة تلاميذ مدرجين فى الصف الأول وحتى الصف السادس لمدة عشر دقائق فى خمس مناسبات متفرقة كان يتم فيها تسجيل عدد التفاعلات بين أفراد الجنس الواحد

(أبيض مع أبيض ، أو زنجى مع زنجى) أو بين السلالتين (زنجى – أبيض) . وتبين وقوف تكرار التفاعل بين السلالتين كدالة لنسبة التلاميذ الزنوج فى حجرة الدراسة ، بمعنى أنه كلما زاد عدد التلاميذ الزنوج عن عدد البيض قل تكرار التفاعل بينهما . وربما يرجع هذا إلى زيادة فرصة التفاعل بين أفراد السلالة الواحدة عندما يزداد عدد الزنوج نظرا لتأثير التماثل ، كما سنرى بعد ذلك ، على قيام الجاذبية بين الأفراد .

وإذا كنا على صواب فى اعتقادنا بأن الاتصال والتفاعل يتيحان للأفراد مجرد فرصة المعرفة بخصائص الآخرين التى تجعلهم ذوى جاذبية ، فمن الأهمية بمكان أن نعرف ماهية هذه الخصائص الأخرى وأن نتكشف كيفية قيامها بدورها فى تحديد الجاذبية .

الجاذبية البدنية : ربما كانت أكثر مصادر الجاذبية بين فردين وضوحا هى الجاذبية البدنية الخالصة . فعندما تتجسد فى شخص معين الخصائص البدنية التى تسهم فى إدراك الجمال أو الوسامة (فى ثقافة معينة) ، يميل الآخرون إلى الانجذاب إليه ، كما تحدوهم الرغبة فى الارتباط به أو بها . وقد أقام وولستر وأورنسون وابراهامز وروثمان (٦٦١) الدليل على أهمية الجاذبية البدنية بالنسبة لسلوك التواعد على اللقاء مع الجنس الآخر[١]. فقد أجروا دراسة ميدانية زاوجوا فيها عشوائيا بين المفحوصين فى إحدى الرقصات ، فوجدوا أنه بصرف النظر عن الجاذبية الخاصة للمفحوص ، وقف المدى الذى أحب به ذلك المفحوص رفيقته ، ومدى رغبته فى لقائها مرة أخرى ، ومدى تكرار طلبه إياها للخروج معه ثانية كدالة لجاذبيتها البدنية . كما تبين عدم ارتباط الدرجات على اختبار مينسونا المتعدد الأوجه[٢] ، واختبار مينسونا للإرشاد النفسى[٣] ، ومقياس قبول الذات لبرجر[٤] ، واختبارمينسوتا للاستعداد المدرسى[٥] . ورتبة الفرد المئينية فى المدرسة الثانوية .. تبين عدم ارتباط كل هذا بمدى ما أراده الشخص من رغبة فى استمرار التفاعل . كما برهن شلوسر (٥١٦) أيضا على أن الجاذبية البدنية محدد للجاذبية بين الأفراد حتى وإن تصرف الشخص الجذاب بدنيا بطريقة تتعارض مع تحقيق الهدف المشترك .

التماثل : افترض عدد من الكتاب أن الأفراد ينجذبون إلى أولئك الذين يتماثلون معهم . فارتأى نيوكوم (٤٥٣) على سبيل المثال ، أرجحية أن يكون التفاعل مثيبا إذا كان الشخصان المتفاعلان متماثلين ، نظرا لأن إحدى الإثابات المتأتية عن التفاعل هى التدعيم الاجتماعى لاتجاهات المرء ومعتقداته وآرائه . كما قدم هايدر (٢٧٧) أيضا تنظيرا يفيد بأن التماثل مقدر

---

(١) dating behavior.

(٢) Minnesota Multiphasic Personality Inventory

(٣) Minnesota Counseling Inventory.

(٤) Berger's (1952) Scale of self-Acceptance

(٥) Minnesota Scholastic Aptitude Test.

له أن يفضى إلى جاذبية بين الأفراد . ومع ذلك فمن الأهمية أن نتذكر أن التماثل ليس هو بالخاصية العامة ، فمن الملائم النظر إليه من منظور خصائص معينة (انظر ١٥١) . ومن ثم فمن المعقول توقع ارتباط الجاذبية بين الأفراد بالتماثل فيما يختص بتلك الخصائص التى يقر الأفراد المنضوون فى التفاعل بأهميتها . وربما كان التماثل فى الاتجاهات هو المتغير الذى تم بحثه على نطاق أكثر اتساعا داخل هذه الفئة العامة من الخصائص ذات الأهمية . فقد وجه نيوكوم (٤٥٤) على سبيل المثال ، الدعوة إلى الطلاب لكى يقيموا فى منزل دون أجر نظير أن يعملوا كمفحوصين للبحث ، وانتقى سبعة عشر شخصا لكل سنة من السنتين (اللتين استغرقتهما الدراسة)[١] . وعند انتقالهم إلى المنزل لم يكن لأى منهم معرفة مسبقة بأى عضو آخر فى الجماعة . وقد قام الأشخاص بالأداء على مجموعة من مقاييس الاستعدادات والقيم . كما قاموا بتقدير إتجاهات الآخرين فى الجماعة . وكان التجاور بين حجراتهم فى بادئ الأمر هو المحدد الأساسى للجاذبية كدالة لما يدرك من تماثل فى الاتجاهات .

وقد درس بيرن وزملاؤه آثار التماثل فى الاتجاهات على الجاذبية بين الأفراد دراسة شاملة . واقتفى بيرن (٩٤) فى دراسة أولية ، أثر نيوكوم فى افتراضه أن تبادل ضروب الإثابة والعقاب تقف كمحددات هامة للجاذبية ، وأن ما يدرك من تماثل أو عدم تماثل يناظر تقديم الإثابة أو العقاب . وقد ابتكر بيرن الأسلوب التالى فى دراسة فرص التماثل – الجاذبية[٢] من خلال التعامل مع ست وعشرين مشكلة تتراوح مابين مشكلات هامة نسبيا مثل التكامل والله والعلاقات الجنسية قبل الزواج ، وأخرى لا تتسم نسبيا بالأهمية مثل الأفلام الغربية وبرامج التليفزيون . وطلب من المفحوصين أن يعبروا عن اتجاهاتهم حيال هذه المشكلات من خلال مقياس للتقدير ذى سبع درجات ، كما طلب منهم أن يبينوا مدى أهمية كل بند بالنسبة لهم . وبعد أسبوعين من ذلك أخبر المفحوصون زيفا أن المقياس قد سبق إعطاؤه كجزء من دراسة عن التنبؤ بالعلاقات فيما بين الأشخاص، وأن طلبة آخرين فى حجرة دراسية أخرى قد أجرى عليهم نفس الاختبار ، وسوف يقدم لكل منهم الآن اختبار شخص آخر بعد استبعاد الاسم من عليه على أمل أن يتعرف كل منهم على الآخر من خلال هذه المعلومات. وقد تم بالفعل أداء مصطنع على أربعة مقاييس ممثلة لأربعة مواقف كانت اتجاهات الشخص الآخر فيها: ١ – مماثلة لتلك التى عبر عنها المفحوص ، ٢ – على النقيض من تلك التى عبر عنها المفحوص ، ٣ – مماثلة لإتجاهات المفحوص نحو المشكلات الهامة وعلى نقيضها نحو المشكلات غير الهامة ، ٤ – مماثلة لإتجاهات المفحوص نحو المشكلات غير الهامة وعلى نقيضها حيال المشكلات الهامة . وأشار المفحوصون

(١) وضع ما بين القوسين كإيضاح (المترجم) .

(٢) Similarity-attraction hypothesis

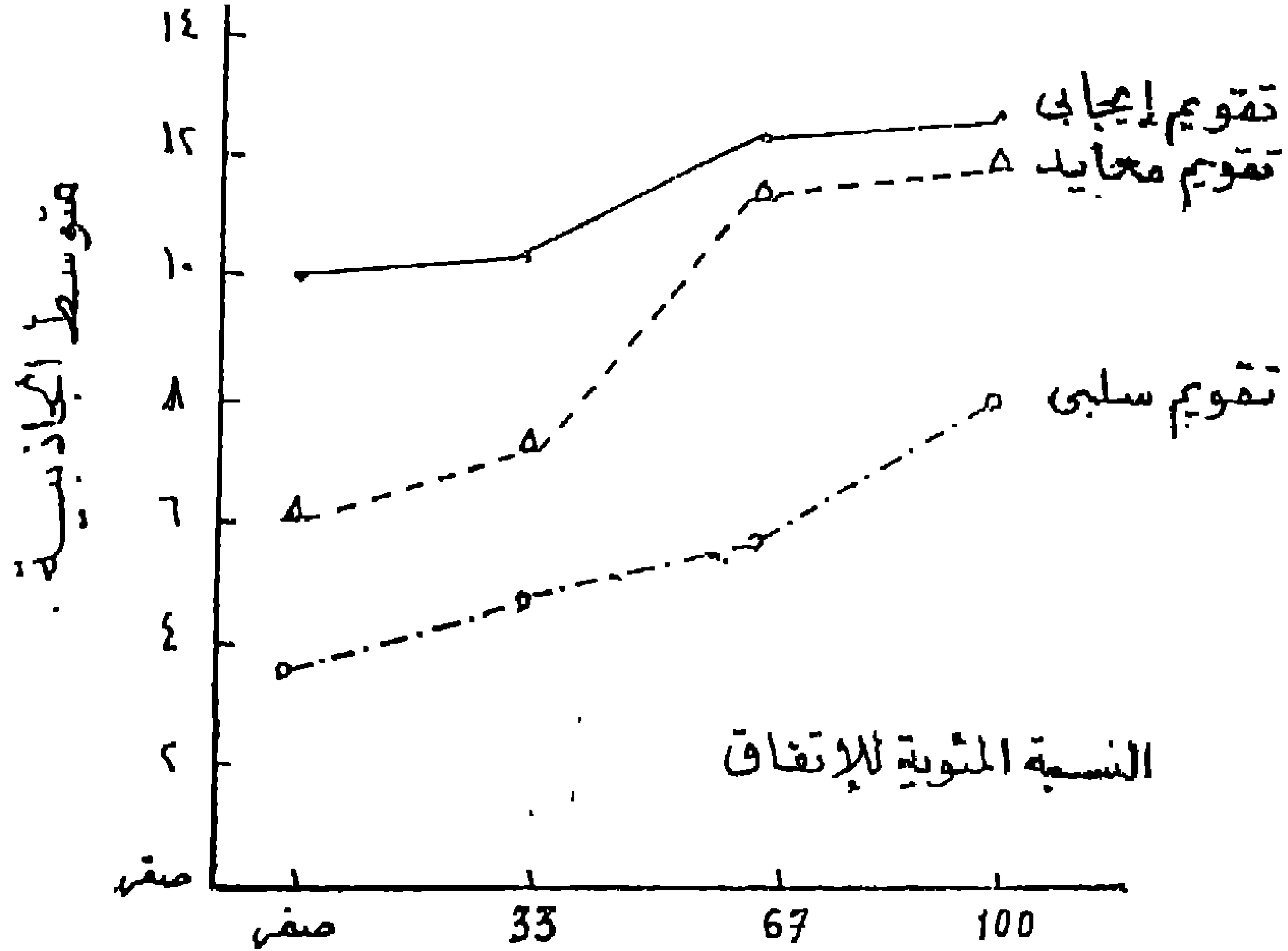
بعد ذلك إلى المدى الذى أحبوا به الشخص الآخر ، ومدى ما قد يشعرون به من متعة فى العمل معه . وتبين استنادا إلى كلا المؤشرين أن الجاذبية فى حالة التماثل فى الإتجاهات مع الشخص الآخر كانت أعلى بشكل دال منها فى حالة عدم التماثل . وكان لأهمية المشكلات تأثير دال فى تقديرات الحب فقط . وباستخدام نفس الأسلوب قام بيرن ونيلسون (١٠٠، ١٠٢) باجراء تباينات منهجية من التماثل فى الاتجاهات وأهمية الموضوع ، فوجدوا أن التماثل فحسب هو الذى يرتبط بالجاذبية . ومع ذلك فقد أوضح بيرن ولندن وجريفيت (٩٩) فى دراسة تالية أن أهمية الموضوعات قد أثرت فى الجاذبية بشكل دال عندما تحددت الأهمية من خلال حكم الفرد وليس من خلال حكم الجماعة .

وتبين فى عديد من دراسات أخرى أجراها بيرن وزملاؤه وقوف التماثل فى الاتجاهات كمحدد للجاذبية (٩٧ ، ١٠١ ، ١٠٣ ، ١٠٤) . وربما تكشف دراسة بيرن ورهمى بقدر كبير من الوضوح عن العلاقة بين الجاذبية والتماثل فى الاتجاهات . فقد طلبا من مائة وثمانين مفحوصا أن يطلعوا على استخبارات وأخبروا بأن أحد الغرباء غير معروف لهم قام بملئها ، وطلبا منهم أن يقيموا هذا الشخص فى ضوء عدد من المتغيرات متضمنة الجاذبية . وقد اتفقت استجابات الشخص الغريب مع تلك الخاصة بالمفحوص فى ١٠٠٪ أو ٦٧٪ أو ٣٣٪ من البنود ، أو لم تتفق مع أى منها كما قدمت للمفحوصين أيضا معلومات عن تقديم الشخص الغريب لهم ، وكانت ايجابية أو محايدة أو سلبية . ويكشف الشكل ٤ - ١ عن درجات الجاذبية التى تباينت فيما بين درجتين وأربع عشرة درجة . ويبدو من الواضح تماما أن الجاذبية دالة ايجابية مطردة لنسبة الاتجاهات التى تتماثل مع تلك التى عبر عنها المفحوص. كما تكشف التأثيرات عن أقصى فاعلية لها فى ظل شرط التقويم المحايد، ويعنى هذا أن تقويم الشخص للآخر يؤثر أيضا فى جاذبية هذا الآخر له .

وقد تبين أن التماثل فى خصائص أخرى يقف أيضا كمحدد للجاذبية ، فقد درس جريفت (٢٤٥) التماثل فى الشخصية كمحدد للجاذبية من خلال استخدام أسلوب بيرن فى تقويم أحد الغرباء استنادا إلى استجاباته على مقياس لمفهوم الذات . فكان متوسط درجة الجاذبية حيال اتفاق أوصاف المفحوص الذاتية مع تلك الخاصة بالغريب فى ٣٣٪ من البنود مقداره ٨,٧٦ مقارنا بمتوسط مقداره ١١,٦١ عند احراز اتفاق فى ١٠٠٪ من البنود . كما طلب بيرن وجريفت وستيفانياك (٩٨) من ١٥١ مفحوصا أن يطلعوا على استجابات للغرباء على مقياس إذكاء الحساسية - القمع[1] . وقد استجاب الشخص الغريب بنفس الاستجابة التى قدمها المفحوص فى ٢٥٪ و٥٠٪ من البنود . ثم قام المفحوصون بعد ذلك بتقدير جاذبية الشخص الغريب ،

(١) Repression - sensitization Scale.

(الشكل ٤ – ١) متوسط الجاذبية لأحد الغرباء كدالة لدرجة التماثل في الاتجاهات ولكيفية تقويم الشخص الغريب للفرد (تم الرسم–بعد الاستئذان–من واقع البيانات التى أوردها بيرن ورهمى (٧٧)).



فكانت متوسطات درجات الجاذبية بالنسبة للدرجات الثلاث من الاتفاق فى الاستجابات هى على التوالى ٦,١٧ ، ٨,٢٩ ، ٩,٧٠ . ومن ثم يشير هذا الدليل إلى ارتباط التماثل فى خصائص الشخصية بالجاذبية بين الأفراد . وقد دعم ايزارد (٢٩٧ ، ٢٩٨) هذه النتيجة ، حيث وجد أن الأصدقاء كانوا أكثر تماثلا فى بروفيلهم الشخصى من الأزواج الذين انتظموا بطريقة عشوائية . كما يؤثر التماثل فى الاتجاهات على الجاذبية للتنظيمات الاجتماعية مثل رابطات الكليات وأندية فتيات الجامعة . وتبرهن هذه الدراسات على ارتباط التماثل فى بعض سمات الشخصية بالجاذبية بين الأفراد، على الأقل فى ظروف معينة . ومع ذلك ينبغى أن يكون واضحا أنه يتعين على الفرد أن يكون مدركا للتماثل فى سمات الشخصية حتى يتأتى لهذا التماثل أن يؤثر فى اتجاه جاذبيته للفرد الآخر . فقد قام فيدلر ووارنجتون وبليسدل (١٩٨) منذ سنوات ماضية بدراسة العلاقة بين التماثل المدرك أو التماثل المفترض والجاذبية بين الأفراد . فقام أعضاء إحدى الجماعات المكونة من أعضاء رابطة إحدى الكليات بتصنيف ست وسبعين عبارة تعطى وصفا لسمات الشخصية أربع مرات: ١ – لوصف الذات ، ٢ – ولوصف ما يرنو الشخص لأن يكونه، ٣ – والتنبؤ بما قد يقدمه أحب الزملاء للفرد من وصف لنفسه ، ٤ – والتنبؤ بما قد يقدمه أقل من يحبهم الفرد من وصف لنفسه. فلم يتبين وجود أى ارتباط بين التماثل الفعلى (أوصاف الذات) واختيارات أكثر أعضاء الجماعة أو أقلهم محبة . ومع ذلك فقد أدرك المفحوصون أكثر من يحبونهم من الأشخاص على أنهم أكثر تماثلا مع ذواتهم المثلى ، وعلى أنهم أكثر تماثلا معهم عن الآخرين

الذين كان حبهم لهم فى أدنى درجاته . كما أفضت دراسة تالية لفيدلر وهتشنز ودودج (١٩٦) إلى نتائج مماثلة .

التماثل الاقتصادى :

لقد كشف بيرن وكلور ورتشل (٩٦) عن وقوف التماثل الاقتصادى كمحدد للجاذبية . فقد قام مفحوصون من مستويات اقتصادية مرتفعة ومنخفضة بتقويم الغرباء مستندين فى ذلك إلى استجابات هؤلاء على بنود ذات طبيعة اقتصادية تتعلق بإنفاق النقود . واتضح من النتائج أن تقديرات الجاذبية كانت أعلى عندما أشارت استجابات الشخص الغريب إلى مستوى اقتصادى مماثل لمستوى المفحوص .

تماثل العرق وتماثل الجنس :

درس سميث ووليامز وويلز (٥٧٦) تماثل العرق وتماثل الجنس . فقام مفحوصون من البيض والزنوج بتقدير شخص منبه من حيث إمكان قبوله كصديق . ووصف الشخص المنبه من حيث العرق والجنس والتطابق فى المعتقدات بالنسبة للمفحوص . فتبين ارتباط العرق والجنس بالجاذبية وإن لم يكن لأيهما نفس قوة التطابق فى المعتقدات . ونظرًا لأن معالجة هؤلاء الباحثين للتطابق فى المعتقدات ماثلت فى أساسها التباينات المستخدمة فى دراسات-التماثل وعدم التماثل فى الاتجاهات ، فإن نتائجهم تدعم الدراسات السابقة فيما يختص بأهمية التماثل فى الاتجاهات كمحدد للجاذبية ، واتضح أيضًا أن كلا من البيض والسود فى الفصول المختلفة أبدو تفضيلهم فى أن يكونوا مع أفراد عرقهم أكثر من وجودهم مع أفراد عرق آخر (٥٤٥) .

إدراك قدرة الآخرين :

ويبدو أن ما يدرك من قدرة للآخرين يقف كمحدد للدرجة التى يرغب بها الفرد فى الانتماء إلى الآخر . فقد أقام جيلشربست (٢٢٦) الدليل على أن المفحوصين فى موقف حل المشكلات يفضلون العمل مع أفراد سبق لهم أن أحرزوا نجاحا فى حل المشكلات . وتحقق سِن من هذا الأثر (٥٢٨) ، كما أمكن التحقق من هذه النتيجة فى دراسة أجراها شو وجيلشريست (٥٥١) . كما كشفت هذه الدراسات أيضًا عن أنه على الرغم من أن الأشخاص الناجحين قد اختيروا فى البداية من قبل كل من الأشخاص الذين سبق لهم أن أحرزوا نجاحا وأولئك الذين لم يسبق لهم أن أحرزوه ، فقد كان هناك بمرور الوقت ميل متزايد من جانب الأشخاص غير الناجحين لأن يتحولوا باختياراتهم إلى أشخاص آخرين من غير الناجحين لينخرطوا معهم فى علاقة انتماء . ومن ثم فإن هناك ما يوحى بأن التماثل فيما يدرك من قدرة قد يقف هو أيضا كمحدد للجاذبية . وقد أورد زاندر وهيفلين (٦٩٣) نتائج تتسق وهذا التفسير ، حيث فضل المفحوصون الارتباط بآخرين يماثلونهم قدرة .

ومع ذلك فهناك دليل يوحى بأن التماثل قد لا يرتبط دوما ارتباطا إيجابيا بالجاذبية . فقد

أورد فوفاك وليرنر حالة تكشف منها أن التماثل فى الاتجاهات لا يرتبط إيجابيا بالجاذبية (٤٥٦) ، حيث قام ثمانية وأربعون من الذكور وثمان وأربعون من الإناث بتقويم أحد الرفاق أو إحدى الرفيقات ممن كان له (أولها) اتجاهات مماثلة أو غير مماثلة ، وممن وصف (أو وصفت) إما بالسواء أو الاضطراب الانفعالى . فتبين أن المفحوصين كانوا أقل رغبة فى التفاعل مع الشخص المضطرب انفعاليا ذى الاتجاهات المماثلة من رغبتهم فى هذا عندما تكون له اتجاهات غير مماثلة . وقام ريتشلاك (٥٠٢) بدراسة آثار التماثل والاتساق فى الحاجات على تفضيلات علاقات الأدوار بين الأفراد . وقد أنبنى التماثل على أساس وجود شخصين لديهما نفس الحاجة (مثال ذلك أن يكون لكلاهما حاجة إلى السيطرة) ، بينما انبنى الاتساق على وجود شخصين لديهما حاجات متكاملة (مثال ذلك أن تكون لدى أحدهما حاجة إلى تلقى الرعاية ولدى الآخر حاجة إلى تقديم العون) ، وانبنى عدم الاتساق على وجود شخص لديه حاجة لا تتسق مع حاجة الآخر (مثال ذلك ، أن تكون لأحدهما حاجة إلى النظام ولدى الآخر حاجة إلى التغيير) . واختار المفحوصون ، بعد المشاركة فى حل مشكلتين فى شكل جماعتين صغيرتين ، أكثر من يفضلونهم للعمل معهم وأقل من يفضلونهم لهذا الغرض وذلك لأداء أداء الرئيس والموظف والجار . فدعمت نتائج ريتشلاك فرض وقوف الاتساق من الحاجات كمحدد للجاذبية ، بينما لم تدعم هذه النتائج ارتباط التماثل فى الحاجات وعدم الاتساق فيها بالجاذبية . وقد أشارت دراسة لجيلسون وزيست (٣٠٣) إلى الدرجة التى يرتبط بها التماثل فى السمات بالجاذبية تتوقف على تحبيذ السمة وعلى الدرجة التى تشبع بها هذه السمة فى الجمهور العام أيضًا . فعندما يشترك الفرد مع آخر فى سمة محبذة يكون هذا الآخر أكثر جاذبية ، إذا ما كانت هذه السمة غير شائعة فى الجمهور العام ، من جاذبيته عندما يكون لهذه السمة شيوعها . أما عندما تكون السمة المشتركة غير محبذة فيكون الشخص الآخر أكثر جاذبية فى حالة شيوع السمة من جاذبيته فى حالة عدم شيوعها ، ووجد كوهين (١٣٦) أن التماثل فى دفاعات الأنا(١) قد ارتبط بالجاذبية بينما كان للتماثل القائم على أساس التفضيلات الإسقاطية أثر عكسى .

مجمل القول أنه قد تبين أن الدرجة التى ينجذب بها أحد الأفراد إلى آخر إنما تعزى إلى الجاذبية البدنية للفرد الآخر ، وإلى الدرجة التى يتماثل بها الشخصان فى عدد من الخصائص المختلفة ، إلى جانب ما يدرك من قدرة لدى الآخر . ودرس التماثل بشكل أكثر شمولا من أى محدد آخر للجاذبية والدليل عليه شديد الاتساق ، إذ تقف الجاذبية كدالة للتماثل فى الاتجاهات والتوائم فى المعتقدات والتماثل فى سمات الشخصية والعرق والجنس والمستوى

---

(١) Ego defenses

الاقتصادى . كما بدا واضحا أيضًا أن التماثل فى الخصائص قد يفضى فى ظل ظروف معينة إلى انخفاض فى الجاذبية ، ومثال ذلك عندما يدرك الشخص الآخر على أنه مضطرب انفعاليا ، أو عندما ينبنى التماثل على أساس الحاجات . ففى الحالة الأخيرة يبدو الاتساق فى الحاجات على أنه العامل الهام . ومن الطبيعى أن تكون المسلمة الضمنية الكامنة فى المناقشة السابقة هى أن الجاذبية بين شخصين من شأنها أن تساعد على أن يكونا جماعة فيما بينهما . وهناك بلا شك العديد من المحددات الأخرى للجاذبية بين الأفراد لم نتناولها بالنظر فى هذا المقام .

أنشطة الجماعات :

قد ينجذب أحد الأفراد إلى جماعة معينة لأنه يستمتع بالأنشطة التى يؤديها أعضاء الجماعة . فربما تنضم سيدة إلى أحد أندية البريدج لا لأنها تستمتع بلعبة البريدج (على الرغم من استمتاعها بها بالفعل) بل لأنها تجد فى الأنشطة الاجتماعية شيئًا باعثا على السرور . وقد ينضم شخص إلى نادى كيوانيس Kiwanis club لا لشىء إلا لأنه يستمتع بالمقابلات والأنشطة المدنية ، على الرغم من أنه قد يكون بطبيعة الحال متفقا مع أهداف النادى ويمكن للمرء أن يطرح عديدا من الأمثلة التى من هذا القبيل عن الجاذبية لأنشطة الجماعة ، هذا وإن ندرت البيانات المستمدة من دراسات لها طابع الضبط .

وربما كان من أكثر الدلائل بعثا على الإقناع ذلك الدليل الذى أورده شريف وشريف (٥٦٦) اللذان درسا تكون الجماعات فى معسكرات صيفية للصبية . فقد استطاعا أن يبرهنا ، فيما برهنا عليه ، على أن الصبية الذين كانوا مهتمين بأنشطة واحدة مالوا لأن يكونوا جماعات فيما بينهم . كما قدم تيبو أيضًا (٦٢٠) دليلا متعلقا بذلك ، حيث وجد أن جاذبية أنشطة الجماعة قد أثرت فى جاذبية العضوية لهذه الجماعة . ومن ثم ، فإنه وإن كان الدليل الإمبيريقى غير كاف إلا أنه يدعم فى عمومه فرض وقوف أنشطة الجماعة كمصدر للجاذبية إليها .

أهداف الجماعة :

من الصعوبة بمكان ، وذلك من جوانب عديدة ، أن نفصل أنشطة جماعة ما عن أهدافها ، فقد ينجذب فرد ما إلى جماعة معينة لأنه يستمتع بأنشطتها ، كما أنه يخلع قيمة على أهدافها أيضًا . فعلى سبيل المثال قد ينضم أحد الأفراد إلى جماعة ما تكونت بغرض زيادة التبرعات حتى يتسنى لها تدعيم الكنيسة المحلية ، لأنه يستمتع بالأنشطة المفضية إلى زيادة هذه التبرعات ، كما يعتقد أنه من الخير أن يدعم الكنيسة . ومن جهة أخرى ، قد ينضم إلى هذه الجماعة فرد آخر يمقت الأنشطة الموجهة إلى جمع الأموال ، إذا ما كان يخلع قيمة كبرى على هدف تدعيم الكنيسة . ومع ذلك ، فليس من المحتمل بالنسبة لشخص استمتع بأنشطة جماعة معينة أن يكون قد أنضم إليها إذا ما كان يقوم سلبا أهدافها وأغراضها .

وقد برهن شريف وشريف (٥٦٦) من خلال بحوثهما الخاصة بعلاقات الجماعات بعضها البعض برهنة واضحة على الدور الذى تلعبه أهداف الجماعة فى تكونها . فبعد أن خلقا عداء وتوترا بين الجماعات من خلال مجموعة من المعالجات البارعة ، حاولا أن يعيدا إليها الانسجام والتكامل . فقد تم فى المراحل الأولية من الدراسة تشكيل أعضاء معسكر صيفى للصبية فى جماعتين على أساس بعض الأنشطة المعينة . ودبرت المواقف على امتداد خمسة أيام تقريبا بشكل بدا منه أن إحدى الجماعتين تدخلت فى شئون الأخرى أو أحبطتها . فعلى سبيل المثال ، بعد إحراز إحدى الجماعتين « كلاب الثيران »[١] لفوز رياضى على الأخرى « الشياطين الحمر »[٢] ، دعيت الجماعتان لحضور حفل فى صالة الطعام ، وذلك بغرض محدد هو التقليل من الصراع بينهما . ومع ذلك فقد دبر الموقف بحيث وصلت جماعة الشياطين الحمر صالة الطعام أولا حيث وجدت الأيس كريم والكعك على المائدة . وكان نصف المأكولات فاسدًا وغير سليم ، فى حين كان نصفها الآخر فى حالة جيدة ، وطلب من الجماعة المهزومة أن تقوم بخدمة نفسها وأن تترك للجماعة الأخرى نصيبها . فاختارت الجماعة المهزومة النصف الجيد وحملته إلى مائدتها . فكان رد فعل الجماعة الفائزة على هذا النوع من المعاملة كما هو متنبأ به ، أن أطلقوا كلمات السباب مثل « خنازير » ، « متشردون » ، وما شابه ذلك على هذه الجماعة وأحطوا من قدر أعضائها بصفة عامة . وبعد الإرساء البين لهذا الصراع بين الجماعتين ، عن طريق الإجراءات التى من هذا النوع ، حاول شريف وشريف أن يقللا من الصراع وأن يعيدا تنظيم حدود الجماعتين من خلال تقديم أهداف مشتركة « تسمو على موقفيهما » . وكان من أكثر هذه الأهداف فاعلية تنظيم مباراة الكرة الناعمة[٣] تشمل المعسكر بأكمله ، اختير لها فريق من أحسن اللاعبين فى كلتا الجماعتين وقام باختيارهم صبية المعسكر جميعهم .. وذلك لينافس هذا الفريق مع فريق آخر من معسكر مجاور . فتبين أنه على الرغم من أن منحنى الهدف المشترك لم يتسن معه التخلص التام من العداوات التى أتت بها المعالجات السابقة ، إلا أنه قد حدث انخفاض واضح فى مقدار العداوة والتوتر ، كما حدث إعادة تخطيط لحدود الجماعتين .

وتبرهن نتائج هذه السلسلة المتصلة من الدراسات على وجود طريقين يمكن أن تسهم الجاذبية لأهداف الجماعة من خلالهما فى تكون الجماعة . فقد أفضى الصراع فى المراحل الأولى من ارتقاء الجماعة إلى مزيد من تماسكها . وكان أحد عناصر هذا التماسك هو « العدو المشترك » ، وبتعبير آخر كان أحد أهداف الفريق الفائز أن يثأر من الفريق المهزوم . وربما كان الأكثر دلالة من ذلك هو البرهنة على أن الهدف المشترك للجماعة من شأنه أن يفضى إلى عضويات جديدة للجماعة .

---

(١) The Bull Dogs

(٢) The Red Devils

(٣) Soft-ball game

من خلال دراسة النتائج المترتبة على الإحساس بالانعصاب المشترك ، برهن أيضًا على ما للوجود فى مأزق مشترك من آثار على جاذبية الجماعة ، وذلك من حيث بروز المحبة بين الأشخاص (٣٣٨) . فإفترض الباحثون أن الأشخاص الذين يمرون بانعصاب معا يساعد كل منهم الآخر بشكل يخفف من الانعصاب ، ومن ثم يدعم كل واحد منهم الآخر بشكل إيجابى . فقد قاموا بتعريض مفحوصات إما لموقف تجريبى تعرضن فيه سويا لصدمة كهربائية ، أو لموقف تتعرض فيه كل منهن إلى نفس الصدمة ولكن دون أن يكن معا . فتبين أن تقديرات محبة كل واحدة منهن للأخرى كانت أكبر فى حالة موقف المشاركة ، وإن حدث ذلك بالنسبة للمفحوصات البكريات فقط . ومن المؤكد أن المعالجة فى هذه الدراسة ضعيفة إلى حد ما ، بل ومن المثير للدهشة أن تأتى بهذا التأثير . ومع ذلك ، فالنتائج – إلى الحد الذى حققت به هذا إنما تدعم فرض وقوف جاذبية الأهداف كأحد الأسس التى تنبنى عليها جاذبية الجماعة .

وقد قدم ريكمان وجوثالز (٤٧٩) دليلا أكثر اقناعا عن تأثير أهداف الجماعة على تفضيل تكوينها . فقد أُخبر ثلاثة وثلاثون طالبا وطالبة من خريجى المدرسة الثانوية حديثا بأنهم سوف يشاركون كجماعة فى مشاهدة شريط فيديو عن طلبة جامعة يناقشون موضوعات عدة ، ثم أجابوا على مقياس وهمى يختص بالعلاقات بين الأفراد ، وأعلم الطالب بدرجته المزعومة إلى جانب إعلامه بدرجة الاختلاف الكلية التى أشارت إلى تماثلة أو عدم تماثله مع الآخرين ، ثم تحدد الهدف من وراء جلسة الجماعة على أنه إما : ١ – إعطاء حكم دقيق على الشخصية الرئيسية كما تبدت على شريط الفيديو أو ٢ – مناقشة مسائل من قبيل ما إذا كان من الممكن للطالب أن يكون محببا إلى النفس أو قائدا . فتبين أنه عندما كان هدف الجماعة هو إصدار أحكام دقيقة أشار الطلاب إلى أنهم يفضلون العمل مع أشخاص مختلفين عنهم (متوسط الفرق على مقياس للتماثل مع سبع نقاط = ٤,٤٠) وعندما كان هدف الجماعة هو المناقشة اختاروا أشخاصا أكثر تماثلا معهم (متوسط = ٢,٧٥) . ومن ثم بدا من الواضح تأثر التفضيلات الخاصة بتكون الجماعة بأهدافها .

عضوية الجماعة :

وافترض أيضًا أن العضوية فى الجماعة قد تكون فى حد ذاتها مثيبة للفرد بغض النظر عن وجود أفراد معينين يمثلون أعضاءها وبغض النظر عن أنشطة الجماعة أو أهدافها ، وقد افترض منذ سنوات عديدة أن هناك « رغبة فى الانتماء » (٦٤٢) كواحدة من غرائز أربع تحكم حياة الإنسان ، أما المنظرون اللاحقون فقد أنكروا الطبيعة الغريزية للحاجة إلى الانتماء ، وإن أقروا بأن هذه الحاجة تلعب دورا هاما فى التجمعات الاجتماعية (٣٨٣ ، ٥٠٧) . فافترض شاشتر أن خفض القلق هو أحد وظائف الانتماء ، ودعمت بحوثه هذه الوجهة من النظر بصفة عامة .

وتلتقى بحوث الآخرين أيضا مع هذا الفرض . فقد باين بيبتون وكلينر (٤٦٧) فى قدر التهديد الذى عايشه أعضاء الجماعة ، ووجدا أن التهديد الشديد قد أفضى إلى زيادة فى الجاذبية للجماعة أكبر من تلك التى أفضى إليها التهديد الخفيف . وظهر فى دراسة ثانية (٣٢٧) أن خفض التهديد زاد من جاذبية الفرد الذى لعب دور عضو الجماعة .

واقترح سنجر وشوكلى (٥٧٠) سببا آخر للحاجة إلى الانتماء ، وهو أن الأشخاص ينتمون إلى بعضهم البعض من أجل المقارنة بين قدراتهم وقدرات الآخرين (١٨٣) . فقد تحدد عشوائيا لتسع وثلاثين من الطالبات موقف يكن فيه إما على معرفة بأدائهن فى مهمة تجريبية أو لا تتوفر لديهن فيه هذه المعرفة . وأعطيت لجميع المفحوصات فرصة الاختيار بين الانتظار بمفردهن أو مع أخريات حتى الجزء الثانى من الدراسة . فإختارت المفحوصات اللائى لم تتوفر لهن المعرفة بأدائهن الانضمام إلى الأخريات بصورة دالة أكثر مما فعلته المفحوصات اللائى توفرت لهن هذه المعرفة (ست مفحوصات من ثمانى مفحوصات فى مقابل اثنتين من اثنتين وعشرين مفحوصة) .

ومن أقوى الدلائل على وجود حاجة إلى الانتماء ما أفصحت عنه سلسلة من البحوث حاولت أن تكشف عن إمكانية معالجة الحاجة إلى الانتماء من خلال الحرمان بطريقة تماثل معالجة إحدى الحاجات الفسيولوجية كالجوع على سبيل المثال .

فقد دعا جيفيرتز وباير (٢٢٤) أطفالا تترواح أعمارهم فيما بين ثلاث سنوات وعشرة شهور وخمس سنوات وثلاثة شهور للعب باستخدام الدمى . وفى حالة الحرمان حرم المفحوص من الاتصال الاجتماعى لفترة عشرين دقيقة قبل اللعب ، فعندما وصل الطفل إلى المعمل ظهر أمامه راشد مألوف له وأعلمه أن الدمية قد كسرت وأنها تحت الإصلاح . وأكد للطفل بصورة مقبولة أنه سيتم إصلاح الدمية فى بضع دقائق ، ونظرا لعدم رغبته (القائم بالتجربة) أن يفقده دوره فإن عليه أن ينتظر . وتركه الشخص الراشد بعدئذ بمفرده فى حجرة خالية نسبيا لفترة العشرين دقيقة . وفى الموقف الضابط (عدم الحرمان) بدا الطفل فى اللعب عقب وصوله إلى المعمل مباشرة . وقد قام كل طفل باللعب حيث كان عليه أن يسقط بلى فى ثقوب موجوده بالدمية . وبعد مرور فترة أربع دقائق ، استخدمت لإرساء معدل قاعدى[1] قام المجرب بتقديم تدعيمات اجتماعية وفقا لجدول محدد مسبقا ، إبان وضع المفحوص البلية فى أقل الثقوب تفضيلا (كما تحدد ذلك من خلال فترة التحديد القاعدى . وكانت التدعيمات عبارة عن تعبيرات لفظية تدل على الموافقة مثل (حسن ، رائع) ، « لعبة موفقة » .. الخ . فأفضت التدعيمات فى ظل موقف الحرمان إلى زيادة دالة فى معدل إسقاط البلى فى الثقب غير المفضل عن معدله فى موقف عدم الحرمان ، وإن حدث ذلك حال كون المجرب عضوا من الجنس الآخر فحسب ، وفى دراسة

---

(١) Base line rate

لاحقة (٢٢٣) أضيفت حالة التشبع والتى يقوم فيها المجرب بالإبقاء على حديث متصل مع المفحوص لفترة عشرين دقيقة قبل بدء اللعب . فكانت آثار التدعيم أقوى بشكل دال فى ظل حالة الحرمان منها فى حالة عدم الحرمان ، وأكبر فى ظل حالة عدم الحرمان منها فى حالة التشبع . وقد عمل كل من الصبية والفتيات كمفحوصين ولكن مع استخدام لأنثى فقط كمجربة . ولم يتبين أثر الجنس الآخر الذى لوحظ فى الدراسة الأولى .

وانتهى جيفيرتز وباير إلى أن الحرمان الاجتماعى يزيد من فاعلية المدعم الاجتماعى ، وبالتالى بدعم فرض وجود حاجة إلى الانتماء . ومع ذلك فلم يتسن لوولترز وكارال (٦٦٢) أن يحصلا على هذه النتائج مع طلاب جامعيين ، ومن الواضح أن هناك بعض التشكك فيما إذا كانت فترة الدقائق العشرين من الحرمان كافية لإثارة الحاجة إلى الانتماء لدى الراشدين . وتبين فى دراسة ثانية (٦٦٣) أن المفحوصين المعزولين المتسمين بالقلق قد اختلفوا فى استجابتهم للحرمان بينما لم يحدث هذا مع المفحوصين غير المتسمين بالقلق . وانتهى هذان الباحثان إلى أن النتائج التى أوردها جيفيرتز وباير إنما تعزى إلى القلق الذى يستثار لدى المفحوصين المعزولين . ومن جهة أخرى وجد ستيفنسون وكروز (٥٩٤) أن التدعيمات الاجتماعية كانت لها فاعليتها فى تغيير السلوك . كما برهن ستيفنسون وأودمْ (٥٩٥) على أنه لا يمكن تفسير الآثار الفائقة للتدعيمات الاجتماعية بعد الحرمان الاجتماعى فى ضوء حرمان عام[1]. ومن ثم فعلى الرغم من وجود بعض النتائج المتعارضة فإن جل الدليل يدعم فرض أن الحاجة إلى الانتماء يمكن معالجتها بطريقة تماثل معالجة الحاجات الفسيولوجية ، وأن لمثل هذه المعالجة آثار متماثلة بالنسبة لضروب الاستجابة للمدعمات .

الآثار الوسيطة للعضوية فى جماعة[2] :

ربما لا يبدو ضروريا أن نذكر أن الفرد قد ينضم إلى احدى الجماعات من أجل إحراز هدف خارج نطاق الجماعة . فقد ينضم شاب إلى رابطة جامعية كوسيلة يتأتى له من خلالها مقابلة الشابات العضوات فى أحد أندية الفتيات بالجامعة . ويكمن مصدر الجاذبية إلى الجماعة فى هذه الحالة فى شخص أو أشخاص آخرين ليسوا أعضاء فيها – بمعنى أن المنضم للجماعة يكون منجذبا لأشخاص خارج الجماعة يعتقد أنه بإمكانه أن يرتبط بهم بيسر عندما يصبح عضوا فى الجماعة محل الاهتمام . وكمثال آخر قد ينضم أحد رجال الأعمال على سبيل المثال إلى ناد مدنى لأنه يعتقد أن من شأن هذه العضوية أن تكون فى صالح عمله . وليس من اليسير دائما الفصل بين الجاذبية لآخرين خارج الجماعة والجاذبية لأهداف خارجها . ومن ثم فسوف

---

(١) General deprivation

(٢) Instrumental effects of group membership

ننظر فى فرض عام مفاده أن مصادر التدعيم الذى يمكن إحرازه من عضوية الجماعة قد تكمن خارج الجماعة نفسها .

وقد كشف عدد من الدراسات عن أنه يمكن ادراك الجماعة كوسيلة لغاية خارج نطاق الجماعة . فوجد روز (٤٩٢) فى دراسة عن الاتحادات العمالية أن أعضاء الاتحادات العمالية إنما يقررون أن الفوائد الأساسية المتأتية عن العضوية هى المرتبات الأعلى وتحقيق المزيد من الأمن فى العمل ، ومع ذلك ، فطالما أن احراز هذه المميزات هو هدف أساسى للاتحادات العمالية فإنه يمكن تفسير هذه النتيجة ببساطة فى ضوء الجاذبية لأهداف الجماعة . إلا أن ويلرمان وسوافسون (٦٧٤) قدما دليلا أكثر مباشرة من ذلك فى دراستهما عن أندية الفتيات بالجامعة . فقد وجدا أن أحد الأسباب الهامة للانضمام إلى ناد للفتيات هو كسب النفوذ فى مجتمع الكلية .. ذلك النفوذ الذى يمكن إحرازه من خلال عضوية النادى . وقد برهنت دراسة مماثلة لأسباب الانتماء إلى المنظمات المهنية على وقوف أهداف خارج الجماعة كالحاجة إلى التقدير[1] والاستقلال كعوامل هامة وراء الرغبة فى البقاء فى هذه المنظمات (٤٩٧). وعلى الرغم من عدم كفاية البيانات الإمبيريقية إلا أنها تدعم فرض انضمام الأفراد فى بعض الأحيان إلى الجماعات لإحراز أهداف تكمن خارج الجماعة . فعضوية الجماعة إنما تدرك على أنها وسيلة لتحقيق أهداف خارجها .

والسؤال بعد هذا هو لماذا ينضم الأفراد إلى الجماعات ؟ فبعد استعراض العديد من العوامل المتصلة بتكون الجماعة والعضوية فيها نجد أنه يبدو أن الإجابة لا تزال : لأن الجماعة تدرك على أنها وسيلة لإشباع حاجة فردية ما أو حاجات فردية معينة . ولكننا وقفنا عند بعض العوامل الخاصة بالعضوية فى الجماعات والتى ترى على أنها مصادر لإشباع الحاجات . فقد أوضح نيوكوم (٤٥٣) على سبيل المثال ، كيف أن التماثل قد يؤثر على الجاذبية من خلال التعميم . فمن المحتمل إلى حد كبير أن يتلقى فرد ما اثابة من شخص آخر إذا ما تماثل هذا الآخر مع أشخاص كانوا مثيبين لذلك الفرد فى فترة سابقة . وربما يفسر التكامل فى الحاجات أيضا فى ضوء التدعيمات . فإذا ما كانت لدى شخص ما حاجة لأن يكون مسيطرا ولدى آخر حاجة لأن يكون مذعنا ، فسوف يفضى الانتماء إلى الإشباع لكلاهما . كما تدرك آثار ما يحققه شخص من نجاح وكذلك أنشطة الجماعة وأهدافها واتخاذها كوسيلة لأهداف خارجها من منظور إشباعها لحاجات فردية . ويكشف تحليل تيبو وكيلى للجاذبية فى ضوء الإثابات وضروب التكلفة بالنسبة لمستوى المقارنة عن كيفية إرتباط إشباع الحاجة بعوامل مثل النجاح الشخصى للآخر والتماثل فى الإتجاهات . فعلى سبيل المثال ، ليس هناك مجال للشك فى أن الشخص الناجح يدرك على أنه يمتلك قدرات تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها أو تكون ذات فائدة فى مساعدة المرء على تحقيق أهدافه الفردية . وينظر فى كلتا الحالتين إلى الشخص الناجح على

---

(١) Recognition

أنه يسهم فى إشباع الحاجات الشخصية إذا ما إنتمى الفرد إليه. وبنفس الصورة يمكن تبين آثار التماثل فى الإتجاهات على أنها راجعة إلى توقع إشباع الحاجات . فإحدى الإثابات أوالفوائد المتأتية عن الارتباط بالآخرين هى تبين شرعية المعتقدات والإتجاهات، فقد يكون من المؤكد توقع هذه الشرعية إذا ما كان الشخص الآخر محتضنا لنفس الإتجاهات. ومن ثم يبدو أن الجاذبية بين الأفراد هى دالة للدرجة التى يتوقع بها الشخص أن يكون الانتماء إلى الآخر أمرا مثيبا. والمهمة الشاقة هنا هى تحديد مصادر التدعيم العديدة فى ضروب العلاقات بين الأفراد.

مراحل فى ارتقاء الجماعة :

لا يتوقف تكون الجماعة بانتماء الأعضاء إليها فالجماعة ترتقى عبر فترة طويلة نسبيا ، وقد لا تصل إلى حالة من الاستقرار التام على الإطلاق . ويأخذ الارتقاء طريقة بسرعة فى البداية ، فقد يحدث الكثير من البناء والتنظيم فى الدقائق الأولى من التفاعل ، وإن كان من المؤكد أنه يحدث فى الساعات القليلة الأولى منه . ويتجه قدر كبير من الإرتقاء فى مرحلته المبكرة إلى ارساء النظام الاجتماعى للجماعة ، كتكون علاقات الأدوار والمراكز والمعايير وعلاقات القوة . وسنناقش هذا الجانب من الجماعة فى الفصل الثامن ، إلا أن هناك مراحل فى ارتقاء الجماعة يمكن وصفها بشكل مستقل تقريبا عن البناء الاجتماعى بصورته المميزة . فقد تختلف أنواع الارتقاء الخاصة بالجماعة وفتراته الزمنية ، وتتابع مراحلة باختلاف نوع الجماعة وباختلاف مهمتها . وقد وصفت مراحل الارتقاء فى جماعات حل المشكلات وجماعات التدريب على الحساسية(1) كمثال يوضح ذلك ، ومن ثم فمن المفيد عقد مقارنة بين هذين النوعين من الجماعات .

مراحل فى حل الجماعة للمشكلات :

اقتصر ما قام به بيلز وسترودبك (٢٣) فى دراستهما لمراحل الحل الجماعى للمشكلات على الحالات التى اتجه فيها عمل الجماعات إلى اتخاذ قرار جماعى بصدد مشكلة معينة . وقد حددا المراحل على أنها « ... فترات مرحلية مختلفة اختلافا كيفيا عبر فترة كاملة من التفاعل تتقدم فيها الجماعة من البدء بمشكلة معينة إلى الانتهاء فيها بقرار جماعى » (٢٣ ، ص ٤٨٥) . وتحدد فرض المراحل لديهما فى أن الجماعات تتحرك خلال فترة حل المشكلة من التأكيد النسبى على مشكلات التوجه(2) إلى مشكلات التقويم فمشكلات الضبط(3) . ويشير التوجه إلى العملية التى يتسنى من خلالها اتاحة المعلومات المتصلة بقرار الجماعة – والمتوفرة للأعضاء فرادى – للجماعة ثم ربطها بمشكلة الجماعة . فهو بمعنى ما عبارة عن مرحلة استكشافية يتأتى فيها للأعضاء فهم المشكلة والمعلومات المتصلة بها . ويحدث التقويم فى جميع الحالات

---

(١) Sensitivity training groups
(٢) Problems of orientation
(٣) Problems of control

التى تتواجد فيها فروق فى القيم والاهتمامات ازاء الحكم على حقائق الموقف والمسارات المقترحة للفعل . فهى فترة مرحلية يحكم فيها أعضاء الجماعة على المعلومات كما تتصل هذه المعلومات بالمشكلة وبالحلول البديلة لها . ويشير الضبط إلى تنظيم الأعضاء وتنظيم بيئتهم المشتركة ، فهو يتضمن الضبط فيما بين الأعضاء بعضهم مع البعض الآخر ، والضبط لبيئة الجماعة والتى تشتمل بالطبع على مهمة الجماعة والمنطق القائم وراء فرض المراحل هو وقوف التوجه بمثابة شرط وظيفى ضرورى لحل مشكلات التقويم والضبط . فالتوجه يتيح امكانية التقويم وضبط الموقف فى النهاية . وعلى الرغم من أن بيلز وسترودبك قد حصرا فرضهما المرحلى فى جماعات حل المشكلات ، إلا أنهما اعتقدا فى اتساقة بالنسبة لعمليات التفاعل الاجتماعى التى تحدث عبر فترات أطول .

ولكى يمتحن بيلز وسترودبك فرض المراحل قاما بدراسة نمط التفاعل لاثنتين وعشرين جماعة من جماعات حل المشكلات ، مستخدمين فى ذلك تحليل عملية التفاعل لبيلز (٢١) . فقسمت تفاعلات الجماعة إلى ثلاثة أقسام ونظر إليها من منظور حالات التوجه والتقويم والضبط . وتبين حدوث ٤٧٪ تقريبا من التفاعلات الخاصة بالتوجه فى الفترة الزمنية الأولى ، وحدوث ٣٦٪ تقريبا من التفاعلات الخاصة بالتقويم فى الفترة الثانية ، وحدوث ٤٠٪ تقريبا من التفاعلات الخاصة بالضبط فى الفترة الزمنية الثالثة . وعلاوة على هذا ، حدث أكبر معدل لتكرار التفاعلات الخاصة بالتوجه والتقويم والضبط بالترتيب الذى تنبأ به الباحثان . ومن ثم فقد دعمت البيانات فرض المراحل فى موقف حل المشكلات .

مراحل فى جماعات التدريب على الحساسية :

تختلف جماعات التدريب على الحساسية اختلافا بينا عن جماعات حل المشكلات . فبينما يوجد هدف واضح لجماعات حل المشكلات وهو حل مشكلة أو مشكلات معينة فإنه لا يوجد لجماعات التدريب على الحساسية إلا أهداف ذات تحديد غامض فى أفضل أحوالها . وليس من شك فى أن الأهداف تكون واضحة بالنسبة للمدربين الذين يجمعون الأعضاء ، ولكن عادة ما يكون المشتركون غير متأكدين مما تحاول الجماعة أن تحققه . ولا يصف بينس وشبرد (٥٩) اللذان ارتبط نشاطهما إلى حد كبير بالتدريب على الحساسية فى معمل التدريب القومى[(١)] ، أغراض جماعات التدريب هذه وأهدافها ، فحسب ، ولكنهما يصفان أيضا مراحل ارتقائها ، ويكشف تحليلهما عن نمط من ارتقاء الجماعة يبدو من الواضح أنه على النقيض مما أورده بيلز وسترودبك بالنسبة لجماعات حل المشكلات . إلا أنه ينبغى علينا قبل النظر فى تحليلهما أن نصف طبيعة موقف التدريب وأهدافه بإيجاز .

فحسبما يقرر بينس وشبرد فإن للتدريب على الحساسية هدفين أساسيين : ١ — مساعدة

---

(١) National Training Laboratory

الأفراد على أن يسلكوا فى الجماعات بطريقة يتسنى لهم من خلالها حل المشكلات التى تجمعوا من أجلها ، ٢ — ضمان أن تتوفر للأفراد خبرة جماعية مثيبة وذات معنى . فهدف جماعة التدريب هو الاتصال الصادق[١] — بمعنى أنه يجب أن يكون بمقدور كل عضو أن يعبر بحرية عن مشاعره الخاصة حيال ذاته وحيال الآخرين ، وأن يتقبل الآخرين كأفراد لهم الحق أيضا فى أن يعبروا عن مشاعرهم ومعتقداتهم وقيمهم . ومن المسلم به أن الجماعة المتسمة بالاتصال الصادق تكون جماعة صحية ، ومن المؤكد أن تقوم بوظائفها بأقصى درجة من الفاعلية .

وتتكون جماعات التدريب على الحساسية من راشدين تقع على عاتقهم مسئولية توجيه أنشطة الجماعات كجزء من عملهم اليومى . ويقف نظار المدارس وعلماء الاجتماع ومديرو الأعمال والوزراء ... ومن شابههم كنماذج لنوعيات الأشخاص الذين قد يشاركون فى جماعات التدريب . ويحتمل فى وقت تجميع المدربين للجماعات أن يكون المشاركون غرباء . ولا يحدد المدرب عادة أهداف الجماعة ، وإن تواجد هذا المدرب للمشورة . ومن ثم يواجه أعضاء الجماعة موقفا غامضا لا يتماثل ، دون ما شك ، مع أى موقف سبق لهم أن عايشوه .

وحسبما يقرر بينس وشبرد فهناك مجالان من عدم التأكد يقيمان العوائق أمام الاتصال الصادق : التبعية (أو علاقات السلطة) والاعتماد المتبادل (العلاقات الشخصية) والجماعة فى إرتقائها تنتقل من مرحلة الانشغال بعلاقات السلطة إلى الانشغال بالعلاقات الشخصية . هذا وينظر إلى التوجهات حيال السلطة على أنها سابقة على التوجهات حيال الأعضاء ومحددة لها جزئيا . ومن ثم يتكون إرتقاء الجماعة من مرحلتين تتضمن أولاهما مشكلات السلطة ، وتتضمن ثانيتهما مشكلات العلاقات الشخصية . ويبدو هذا النمط على أنه عكس النمط المتمثل فى جماعات حل المشكلات تماما . هذا وإن كان التضاد ظاهريا أكثر منه حقيقيا ، كما سوف نرى .

وتوجد فى كل مرحلة من مرحلتى الإرتقاء ثلاث مراحل فرعية . ففى مرحلة السلطة يكون الأعضاء منشغلين أساسا بالخضوع (المرحلة الفرعية الأولى) — فهم يتوقعون ارساء المدرب للأهداف وقواعد السلوك ، وعندما لا يفعل ذلك ويتواجد الكثير من النشاط غير الهادف والتساؤل عما يفترض أداؤه . وبعد فترة من مثل هذا النشاط تسود تعبيرات مناهضة للاعتمادية (المرحلة الفرعية الثانية) . وعادة ما يتمخض الأمر عن جماعتين فرعيتين متعارضتين ازاء مشكلة القيادة والبناء ، فيبرز التحرر من عبودية المدرب ، ويكون التمرد هو الطابع اليومى . ويتأتى حل مشكلة الاعتمادية (المرحلة الفرعية الثالثة) بسرعة ، أو تكون هناك فترة طويلة من التأرجح وعدم الحسم تنقسم فيها الجماعة إلى جماعات فرعية متصارعة . فإذا تم حل المشكلات الاعتمادية ، تنتقل الجماعة إلى المرحلة الشخصية والتى تبدأ بفترة الانشغال باندماج

(١) Valid communication

الأعضاء مع بعضهم البعض (المرحلة الفرعية الرابعة) . وتكون الجماعة فى هذه المرحلة الفرعية سعيدة وعلى سجيتها وعلى درجة عالية من التماسك . وتؤخذ كل القرارات بالإجماع ، كما يكون كل الأعضاء سعداء بأى شيء تفعله الجماعة ومع تقدم الوقت يصبح الانسجام وهما ، وتتقدم الجماعة إلى المرحلة الفرعية الخامسة حيث الانشغال بالهوية الفردية وعادة تنقسم الجماعة إلى جماعتين إحداهما تحابى العلاقات الحميمة بين الأفراد والأخرى تناهضها . فأولئك الذين يناهضون العلاقات الحميمة بين الأشخاص يصبحون قلقين وتتحطم هوياتهم كأفراد . ومن المحتمل أن يتم حل هذا الصراع فى النهاية (المرحلة الفرعية السادسة) . ويتضمن حل مشكلات العلاقات بين الأشخاص أن يفصح كل عضو من أعضاء الجماعة لفظيا عن نهجه التصورى الخاص فيما يتعلق بفهم السلوك البشرى وسلوكه هو الخاص وسلوك الآخرين . وعندما يتسنى ذلك تكون الجماعة قد حققت هدفها صوب الاتصال الصادق .

ويشير بينس وشبرد إلى أن ذلك لا يتحقق دوما . فبعض الجماعات انما تثبت على مرحلة سابقة ومن ثم لا يتأتى لها أن تصل إلى هدفها، أو بمعنى آخر الهدف الذى أرساه المدرب للجماعة .

ويبدو من الوهلة الأولى أن هذا النمط من ارتقاء الجماعة يقف على النقيض تقريبا من النمط المتمثل فى جماعات حل المشكلات . إلا أن نظرة أكثر تدقيقا قد تكشف عن اختلاف المصطلحات المستخدمة فى وصف الارتقاء ، فضلا عن اختلاف مضمون التفاعل (نظرا للفروق فى المهام) . أما الخصائص الوظيفية لارتقاء الجماعة فهى متماثلة فى جوهرها . ففى كلا النوعين من الجماعات يحاول الأعضاء أن يوجهوا أنفسهم إلى موقف غير مألوف ، وأن ينظموا المعلومات التى فى حوزتهم بحيث يكون بمستطاعهم أن يتعاملوا بفاعلية مع الموقف كما يدركونه . هذا وإن كانت المقتضيات فى جماعات حل المشكلات أكثر وضوحا إلى حد كبير ، كما تكون عملية التوجه هينة للغاية بالمقارنة بالموقف الذى يتسم بالغموض الشديد الذى تواجهه جماعات التدريب على الحساسية . ونظرا لأن هدف جماعة التدريب هو الوصول إلى فهم أفضل للعلاقات بين الأشخاص ، يكون لعمليات التقويم والضبط مضمون مختلف للغاية عن ذلك الخاص بجماعات حل المشكلات . هذا وإن أمكن القول من جديد بأن كلا النوعين من الجماعات يتماثلان وظيفيا ، فكلاهما يتجهان حيال تحقيق هدف الجماعة .

ولا يكشف هذان التحليلان بالضرورة عن النمط « الحقيقى » لارتقاء الجماعة ، وإن كشفا بوضوح عن اتباع الجماعات لمسار متسق إلى حد ما وهى تحاول أن تتعامل مع مشكلات تكونها .

تشكيل التحالف[١] :

اختصت المناقشات السابقة أساسا بالعمليات التى تفضى إلى التماثل والتماسك من جانب

---

(١) Coalition formation

الاجماعات . إلا أن عمليات ارتقاء الجماعة غالبا ما تتضمن قوى باعثة على الشقاق أيضا . ويصدق هذا بصفة خاصة عندما لا يتفق الأعضاء على الناتج المعين لعملية الجماعة . ففى جماعات حل المشكلات يكون الهدف هو الوصول إلى الحل « الصحيح » أو على الأقل إلى أقصى حل للمشكلة ، مع اتفاق الجماعة فيما يختص بالناتج المرغوب . إلا أن أعضاء الجماعة ينقسمون فى بعض المواقف فيما يختص بهذا الناتج . فقد ينقسم أعضاء حزب معين فى مؤتمر سياسى حول الشخص الذى يجب تعيينه فى منصب سياسى . فتعتقد كل جماعة فرعية أن مصالحها (وربما مصالح الحزب) تتحقق فى أفضل صورة إذا ما تم تعيين مرشحها . فإذا ما كانت جماعة فرعية من القوة بحيث يمكنها أن تصل إلى تعيين مرشحها من خلال جهودها فحسب ، خفت حدة الشقاق . إلا أنه لا يتوفر لأية جماعة فرعية ، فى أغلب هذه الحالات ، الأصوات الضرورية التى تمكنها من الفوز ومن ثم يكون على جماعتين فرعيتين أو أكثر أن تنضما إلى بعضهما لتحقيق ناتج أكثر ارضاء لكلتيهما من ناتج يمكن احرازه من خلال أحداها فقط . ويشار إلى هذه الاتحادات بالتحالفات . وتحدث هذه التحالفات فى مواقف مختلفة كجماعات الأطفال ولجان الجامعات والهيئات الحكومية .

ما هو التحالف :

يستخدم مصطلح التحالف بمعان مختلفة ، فهو يتحدد فى بعض الأحيان للإشارة إلى تبادل التدعيم الوجدانى (٤٢٩) ، وفى أحيان أخرى إلى النشاط المشترك (٧٨) ، وأحيانا أخرى إلى الاستخدام المشترك للموارد بغية تحديد ناتج قرار ما من القرارات (٢١٤) . ويبدو الاستخدام الأخير أكثر ملاءمة لتحليل عمليات تشكيل التحالفات[(١)] . ومن ثم فسوف نتبناه فى مناقشتنا . وسيكون التحالف كما تحدد بهذا المعنى ممكنا فقط فى نوع معين من مواقف الجماعة . وعلينا أن ننظر فى خصائص مثل هذا الموقف قبل أن يكون بمقدورنا إعطاء تحديد أكثر دقة للتحالف .

لقد راق لجامسون (٢١٤) وهو بصدد محاولة وصف نمط الموقف الذى تصبح فيه التحالفات الحقيقية ممكنة تصنيف شيلنج (٥١٢) للمباريات المكونة من فردين . فقد حدد ثلاثة أنواع من المباريات : مباريات تنطوى على صراع تام ، ومباريات تنطوى على تعاون تام ، وأخرى تنطوى على دوافع مختلفة . ويمكننا أن نتوقع ، استنادا إلى جامسون ، حدوث التحالفات فى ذلك الموقف الذى ينطوى على دوافع مختلفة فقط – ففى هذا الموقف يوجد عنصرا الصراع والتعاون . ويتبدى الصراع فى صورة عدم وجود ناتج يصل بالإثابات إلى أقصى حدودها بالنسبة لكل عضو من أعضاء الجماعة . ويكمن التعاون فى إمكانية وجود شخصين على الأقل بمستطاعهما أن

---

(١) Formative Processes

يعملا من خلال تنسيق جهودهما بشكل أفضل من عمل كل منهما منفردا ، ولننظر على سبيل المثال فى حالة جماعة صغيرة تجرى انتخابا على منصب الرئاسة . فللرئيس يد طولى فى التعيينات المرغوبة والتى من قبيل التعين فى المراكز ذات الرواتب العالية فى المجتمع ، فى الوقت الذى يوجد فيه ثلاثة مرشحين لكل منهم تأييد كبير ولكن ليس لأى منهم تدعيم كاف يسمح له بأن يفوز فى الانتخاب . فإذا ما انسحب أحد المرشحين وأعطى تدعيمه لأحد الشخصين الآخرين ، أصبحت هناك إمكانية لأن يفوز هذا الشخص فى الانتخاب . وبهذا يمكن للفائز أن يثيب المرشح المنسحب بتعيينه فى مركز ذى إيراد كبير . فمن الجلى أن هناك إمكانية للتحالف تفضى إلى ناتج لاثنين من المرشحين يفضل ما يمكن لأحدهما أن يحرزه إذا ما عمل منفردا .

ومن ثم ، فاستنادا إلى جامسون « يمثل التحالف الاستخدام المشترك للموارد بغية تحديد ناتج قرار فى موقف ينطوى على دوافع مختلطة ، كما يشتمل أيضا على أكثر من وحدتين » (٢١٤ ، ص ٨٥) وقد قدم تيبو وكيلى (٦٢٢) تعريفا مماثلا يقولان فيه : « نحن نعنى بالتحالف شخصين أو أكثر يعملان سويا بشكل يؤثر على نواتج واحد أو أكثر من الأشخاص الآخرين » (٦٢٢ ، ص ٢٠٥) وتبين هذه التعريفات بوضوح حدوث ضروب التحالف فقط عندما : ١ – يتضمن الموقف ثلاثة أشخاص أو أكثر ، ٢ – يعمل اثنان أو أكثر كوحدة فى مواجهة شخص آخر على الأقل ، ٣ – يفضى العمل المشترك إلى نتيجة تفوق أية نتيجة ممكنة عن طريق عمل فردى .

نظريات وبحوث فى ضروب التحالف :

لقد اتجه البحث فى معظمه حيال تعيين العوامل المحددة لضروب التفاعل ، والتنبؤ بأنماط التحالف التى تتشكل فى ظل شروط معينة . وتشتمل أكثر الصيغ التجريبية شيوعا على ثلاثة أشخاص « أ » ، « ب » ، و « جـ » يتحكم كل منهم فى الموارد اللازمة لتحقيق ناتج مرغوب . وتتوزع الموارد بحيث تكون موارد الشخص « أ » أكبر من موارد الشخص « ب » الذى تزيد موارده عن موارد الشخص « جـ » إلا أن الشخصين « ب » و « جـ » يتحكمان سويا فى موارد تزيد عن موارد الشخص « أ » بمفرده[1] ، والنتيجة الشائعة فى ظل هذه الشروط أن يشكل الشخصان « ب » و « جـ » تحالفا فيما بينهما (١٠٩ ، ٣١٥ ، ٦٥٤) . هذا وإن لم يتسن الحصول على هذه النتيجة دوما ، كما هو الحال عندما يكون المفحوصون من الإناث مثلا (٦٤٨) . وعلاوة على ذلك فإنه يمكن تفسير نتائج الدراسات السابقة من خلال عدد مختلف من الصياغات النظرية . وقد قام جامسون بايضاح الخطوط العريضة للنظريات المختلفة وحاول تبين المدى الذى يدعم به الدليل الإمبيريقى كل نظرية من هذه النظريات .

(١) $A > B > C, A < (B + C)$

نظرية الحد الأدنى من الموارد[1] :

يتشكل التحالف استنادا إلى هذه النظرية (١٥٢) عندما يكون مجموع الموارد فى أدنى حدوده الممكنة ، وإن ظل كافيا لتحديد ناتج القرار . فإذا كان الشخص « أ » على سبيل المثال يتحكم فى ٤٨٪ من الموارد ، ويتحكم الشخص « ب » فى ٣٠٪ منها ، بينما يتحكم الشخص « جـ » فى ٢٢٪ منها فمن المحتم للشخصين « ب » و « جـ » أن ينضما لبعضهما بغية التحكم فى الناتج . وينبنى هذا التنبؤ على مبدأ التكافؤ[2] – بمعنى توقع احتمال أن يطلب كل مشارك فى التحالف نصيبا من الغنائم يتناسب والقدر من الموارد الذى أسهم به فى التحالف . ففى المثال السابق ذكره ، إذا انضم الشخصان « ب » و « جـ » لبعضهما يمكن للشخص « ب » أن يتوقع ٥٨٪ تقريبا من الإثابات ، ويتوقع الشخص « جـ » ٤٢٪ منها ، وإذا إنضم أيهما للشخص « أ » فقد تكون النسبة المتوقعة تقريبا هى ٣٨٪ للشخص « ب » ، و ٣١٪ للشخص « جـ » . ومن الواضح أنه فى صالح الشخصين « ب » و « جـ » استنادا إلى مبدأ التكافؤ أن يشكلا تحالفا بينهما بدلا من أن ينضم أيهما إلى الشخص « أ » .

وتدعم معظم الدلائل الإمبيريقية نظرية الحد الأدنى من الموارد ، فقد وضعت دراسة فينلك وآركوف (٦٥٤) هذه النظرية موضع الاختبار فى ظل ثلاثة توزيعات من الموارد ، فحدثت الضروب المتنبأ بها من التحالفات بتكرار أعلى بكثير من أى ضروب أخرى للتفاعل ، واختبر جامسون (٢١٢) النظرية فى موقف أخذ شكل مؤتمر حيث استخدمت جماعات من خمسة أشخاص (فى مقابل جماعات من ثلاثة أشخاص فى دراسة فينيك وأركوف) بموارد (أصوات) موزعة على النحو التالى : ٢٥ – ٢٥ – ١٧ – ١٧ – ١٧ . وبالطبع تتنبأ نظرية الحد الأدنى من الموارد بتحالف يجمع بين الموارد الثلاثة الأخيرة . وعلى الرغم من أن نسبة احتمال حدوث هذا التحالف بالصدفة هى ١ – ١٠ فقط ، وجد جامسون أنه حدث بالفعل فى ٣٣٪ من المرات . وأكثر من هذا ، فقد وجد أن توزيع الإثابات تطابق ومبدأ التكافؤ . فقد حصل المشاركون ذوو السبعة عشر صوتا على متوسط من الإثابات مثلاً نسبة ٣١٪ منها ، بينما حصل المشاركون ذوو الخمسة والعشرين صوتا على متوسط منها مثل نسبة ٣٨٪ . وقد أفضت بحوث أخرى أيضا إلى نتائج تتسق وهذه النظرية (١٢٢ ، ٦٥٣) .

نظرية الحد الأدنى من النفوذ[3] :

إن أساس نظرية الحد الأدنى من النفوذ ليس واضحا تماما ، على الرغم من أن جامسون

---

(١) The Minimum Resource Theory

(٢) Parity norm

(٣) The Minimum Power Theory

(٢١٤) ينسبها إلى نظرية المباراة . ووفقا لمنطوق نظرية الحد الأدنى من النفوذ فإنه يتوقع لكل شخص أن يطلب نصيبا من الإثابات يتناسب ونفوذه المحورى[1]. ومن ثم يتشكل التحالف من الحد الأدنى من النفوذ المحورى الكافى لتحديد ناتج القرار . ويتمثل النفوذ المحورى لأى شخص فى عدد المرات التى يكون بمستطاعه فيها أن يغير تحالفا خاسرًا إلى آخر فائز من خلال موارده . ولنفترض على سبيل المثال أن الشخص « أ » يتحكم فى ١٠٪ من الموارد المتصلة بقرار معين ، ويتحكم الشخص « ب » فى ٥٠٪ منها ، بينما يتحكم الشخص « جـ » فى ٤٠٪ منها . فبمقتضى هذا توجد ثلاثة ضروب ممكنة من التحالف : أ + ب ، و أ + جـ . و ب + جـ . ولا يمكن للتحالف أ + جـ أن يفوز ، ومن ثم فلكل من « أ » و « جـ » نفوذ محورى فى تحالف واحد فائز فقط، بينما لدى « ب » نفوذه المحورى فى تحالفين . وفى هذا المثال يكون لكل تحالف من التحالفين الفائزين مجموع من ثلاث وحدات من النفوذ المحورى . وتتنبأ نظرية الحد الأدنى من النفوذ بأن واحدا من هذين التحالفين سوف يتشكل، ولكنها لا تستطيع أن تحدد أيهما. ومن الجهة الأخرى تتنبأ نظرية الحد الأدنى من الموارد بقيام تحالف بين «أ» و«ب» .

ولا يتوفر سوى القليل من التدعيم المباشر لنظرية الحد الأدنى من النفوذ ، هذا وإن أفضت دراسة واحدة (٦٧٧) إلى نتائج تتسق معها ، وقد اشتملت هذه الدراسة على جماعة تتكون من أربعة أعضاء تتوزع مواردهم على هذا النحو: ٥ - ٣ - ٣ - ٢ . وبهذا فإن هناك أربعة ضروب من التحالف يمكن تشكلها : تحالف بين الخمسة والثلاثة، وتحالف بين الخمسة والاثنين ، وتحالف بين الثلاثة والثلاثة والاثنين[2]، وإذا كان على أعضاء التحالف الفائز أن يشاركوا فى الإثابات بنسبة نفوذهم المحورى ، فيمكن - استنادا إلى نظرية الحد الأدنى من النفوذ ، التنبؤ بقيام تحالف بين الثلاثة والثلاثة والاثنين. وقد حدث هذا فى ٣١٪ من المرات ، بينما حدث التحالف بين الخمسة والاثنين والمتنبأ به من خلال نظرية الحد الأدنى من الموارد فى ٢٥٪ من المرات تقريبا .

وليس هذا المستوى من التدعيم مقنعا تماما ، على الرغم من وجود جدل حول الأسباب القائمة وراءه . وقد أرجع كيلي وأرو وود (٣١٥) الفشل فى الوقوف على تدعيم للنظرية إلى انتقاد الفهم لعلاقات القوة بين أعضاء الجماعة . ولذا فقد حاولا أن ييسرا من الظروف التجريبية وأن يزيدا من المحاولات عبر فترة طويلة لكى يسمحوا للمشاركين فى التجربة بفرصة كافية تتيح لهم تعلم الطبيعة الوهمية للقوة الخاصة بالشخص الذى يتحكم فى أكبر عدد من الموارد

---

(١) his pivotal power

(٢) بالطبع من الممكن تكوين تحالفات أخرى من ٣ أشخاص ، ولكن سيقتضى هذا وجود عضو ثالث لا لزوم له .

وتبين فى ظل هذه الظروف تكرار حدوث التحالف الضعيف بدرجة أقل من حدوثه فى الدراسات السابقة . إلا أنه قد أشارت دراسات مكثفة اختصت بآثار الفهم (٦٥٥) إلى أن هذا التفسير ليس كافيا لتحديد أسباب الفشل فى الوقوف على تدعيم لنظرية الحد الأدنى من النفوذ . فقد حدد فيناك وآخرون أوزان لأعضاء مجموعات مكونة من ثلاثة أفراد وفقا لأنماط أربع من النفوذ : الكل متساو (١ – ١ – ١) ، عضو أقوى (٣ – ٢ – ٢) ، الكل مختلف (٤ – ٣ – ٢) ، والكل قوى (٤ – ٢ – ١)[١] . وقد تم فى كل جلسة من جلستى التجربة أداء ستة مباريات متعاقبة من أنماط النفوذ الأربع بترتيب عشوائى للأنماط . ولعبت المباريات فى البداية فى ظل التعليمات العادية . بعد ذلك أخذ القائم بالتجربة بعض الأشخاص وأعطاهم معلومات خاصة عن استراتيجيات الحد الأدنى من الموارد والحد الأدنى من النفوذ ، فأعطيت المعلومات فى مجموعة من المجموعات الثلاث لعضو واحد ، وأعطيت لعضوين فى مجموعة ثانية ، ولثلاثة فى مجموعة ثالثة . ولم يتسن فى نمطى القوة الحاسمين (واحد أقوى والكل مختلف) الوقوف على دليل حاسم على حدوث تحول واضح إلى التحالفات الثلاثة الممكنة ، كما يقضى به فرض « الفهم » . فاستمرت التحالفات الضعيفة فى الحدوث فى ظل ظروف الفهم بدرجة أعلى مما تكفلها الصدفة . وأكثر من هذا لم يكن هناك أى دليل على اختلاف الأشخاص الحاصلين على المعلومات عن الأشخاص غير الحاصلين عليها من حيث قدرتهم على الدخول فى تحالفات . ومع ذلك فقد كان هناك بعض الدلائل التى أشارت إلى عدم دخول الأشخاص الذين كشفوا عن تفهم كبير لعلاقات القوة الصحيحة فى تحالفات ضعيفة إلا قليلا على خلاف الآخرين الذين لم يتيح لهم إلا القليل من هذا الفهم . هذا وإن بدا ذلك على أنه نتيجة للدوافع القوية للفوز فى جانب الأشخاص الأكثر تفهما .

مجمل القول ، فإنه يبدو أن هناك دليلا إمبيريقيا ضعيفا يدعم نظرية الحد الأدنى من النفوذ . ولا يبدو أن هذا يرجع إلى افتقاد الأفراد إلى الفهم للطبيعة الحقيقية لعلاقات النفوذ بين الأفراد ذوى الموارد غير المتكافئة .

نظرية الاتجاه اللاتنافسى[٢] :

تقضى هذه النظرية بتكون التحالفات فى إطار المسارات الموحية بأقل قدر ممكن من المقاومة . وتنبنى هذه النظرية على افتراض وجود مبدأ اللاتنافس يقف فى مواجهة الجهود التى من شأنها أن تؤدى إلى تحقيق أفضل صيغة ممكنة للتعامل – بمعنى آخر ، يكون أعضاء الجماعة أكثر

---

(١) سمى هذا النمط (٤ – ٢ – ١) الكل قوى لأنه بامكان شخص واحد أن يحدد الناتج دون أن يكون تحالفا آخر .

(٢) The Anticompetitive Theory

اهتماما بالعلاقات بين الأفراد من اهتمامهم بأنواع أخرى من الإثابات ، ومن ثم يتشكل التحالف الذى يكون توزيع الإثابات فيه واضحًا ومتساويا تقريبا . وتحالف كهذا هو بطبيعة الحال تحالف تتساوى فيه على وجه التقريب موارد المشاركين ونفوذهم المحورى . فإذا توزعت موارد الجماعة على سبيل المثال على النحو التالى : ٤ - ٤ - ٢ فيمكن التنبؤ بتحالف يقوم بين الأربعة والأربعة . ويتأتى الدليل على هذه النظرية أساسا من دراسات أجريت على مفحوصات (٧٤ ، ٦٤٨) . ومن ثم فمن المحتمل أن يميل الإناث إلى تبنى المبدأ اللاتنافسى فى حين يميل الذكور إلى تبنى مبدأ التكافؤ .

نظرية الغيام التام[١] :

ليست نظرية الغيام التام بنظرية على الإطلاق ، ولكنها بالأحرى بمثابة تأكيد على أنه من غير الممكن التنبؤ بضروب التحالف ، فهى تسلم بقيام ضروب التحالف من خلال أحداث الصدفة كالإخفاق فى تلقى مكالمة تليفونية على سبيل المثال . وما دام الدليل على هذه النظرية يتكون من ضروب الفشل فى فهم ما حدد قيام ما يلاحظ من ضروب للتحالف ، فلا يمكن لدارسى عمليات الجماعة أخذها بجدية .

وقد أوحى جامسون (٢١٤) أنه بإمكان أى باحث أن يجد ببساطة دليلا على النظرية التى يختارها من خلال ترتيب الظروف بشكل ملائم . ونظرا لأن هناك الكثير مما يمكن قوله بالنسبة لهذه الوجهة من النظر ، فإنه يبدو أن معظم الدلائل الإمبيريقية تتفق ونظرية الحد الأدنى من الموارد . وتبدو النظرية من وجوه عديدة أيضًا متسقة مع ملاحظاتنا فيما يختص بمبدأ التكافؤ . وما هو أكثر من ذلك أن ليفينثال ومعاونيه (٣٥٠، ٣٥١) أوردوا أن المفحوصين الذين يتلقون نسبة من الإثابات تبعد عن المساواة فى التوزيع عادة ما يزيدون من أنصبتهم أو يقللون منها من أجل تحقيق المساواة . ومن جهة أخرى ، فقد أشار تشيرتكوف (١٢٤) إلى أن عملية تشكيل التحالف قد لا تكون بالبساطة التى كشفت عنها نظرية الحد الأدنى من الموارد والتجارب التى نيط بها اختبارها . وافترض أنه فى المواقف الطبيعية التى تكون فيها الإثابات ضخمة يكون علينا أن ننظر فى عوامل أخرى ممكنة كالفلسفات السياسية المختلفة واحتمالات النجاح ، فقد تبين فى ظل محاكاة لمؤتمر سياسى أنه عندما كانت احتمالات النجاح فى المستقبل اللاحق فى صالح أقوى شخص فى الجماعة ، فضل أضعف الأعضاء التحالف مع أقواهم . فليس للنصيب المتساوى من الإثابات أى معنى إذا لم يحقق التحالف الإثابات فى المقام الأول .

مجمل القول ، أن ضروب التحالف غالبا ما تتشكل خلال عملية تكون الجماعة وارتقائها . وهى تتأثر بالموارد الأساسية التى هى فى حوزة أعضاء الجماعة ، وبمعايير الجماعة ، وباحتمال

---

(١) The Utter Confusion Theory

نجاح التحالف من حيث تحقيق أهداف مستقبلية . وعندما يتجلى إمكان أن يؤدى التحالف إلى الفوز ، يتبنى معظم الذكور فيما يبدو مبدأ التكافؤ وتتشكل ضروب التحالف وفقا لنظرية الحد الأدنى من الموارد . وتتبنى معظم الإناث الاتجاه اللاتنافسى ويشكلن ضروب التحالف التى تقلل من تمزيق العلاقات الاجتماعية إلى أقصى حد . وفى أى من الحالتين قد يتوقع أن تتغير ضروب التحالف فيما بين وقت وآخر مع تغير الظروف .

فروض مقبولة عن تكون الجماعات وارتقائها :

لم تجب بحوث تكون الجماعات وإرتقائها عن كل التساؤلات الخاصة بهذه العمليات ، ولكنها قللت من عدد الفروض المقبولة . وعلى القارئ هنا أيضًا أن يتبين أن هذه الفروض ما هى إلا أفضل ما يمكن تقديمه من تفسيرات مقبولة فى هذه الآونة ، وقد يرفض أى منها أو ترفض جميعها إذا ما برز دليل جديد .

الفرض الأول : ينضم الأفراد إلى الجماعات من أجل إشباع حاجة فردية ما :

وهذا الفرض هو أكثر الفروض عمومية . ويمكننا اشتقاقه من البيانات الإمبيريقية الخاصة بتكون الجماعات . وتعد الفروض من ٣ – ٧ إلى حد كبير بمثابة تحديدات لمصادر إشباع الحاجات التى تكمن فى الجماعات .

الفرض الثانى : يتيح التقارب والاتصال والتفاعل الفرصة للأفراد لأن يكتشفوا ضروب إشباع الحاجات التى يمكن الحصول عليها من خلال الانتماء إلى الآخرين .

تكشف دراسات فستنجر وشاشتر وباك (١٨٩) وما يسونينى وبالميد وفورمنت (٤٠٠) وبيرن وبوهلر (٩٥) عن آثار التجاور على تكون الصداقات فى عدد من المواقف البيئية المختلفة . وكشف ستوفر وزملاؤه (٦٠٣) ودوتش وكولينفر (١٦٥) وجاهودا (٣٠٠) وهاردنج وهوجريف (٢٦٢) وآخرون غيرهم عن آثار الاتصال والتفاعل على الجاذبية بين الأشخاص . ودعمت النتيجة التى تحددت فى خفض الجاذبية إذا ما فشل الاتصال فى إحداث الاعتقاد بأن الانتماء سوف يكون مرضيا (على سبيل المثال : ١٨٤ ، ٢٥٤) .. نقول دعمت هذه النتيجة تفسير النتائج التى أوضحت أن التقارب والاتصال والتفاعل إنما تتيح مجرد الفرصة للإعلام بمصادر تحقيق الرضا .

الفرض الثالث : إن الجاذبية بين الأشخاص هى دالة إيجابية للجاذبية البدنية والتماثل فى الاتجاهات والتماثل فى الشخصية والتماثل الاقتصادى والتماثل العرقى وما يدرك من قدرة الشخص الآخر (نجاحه أو فشله) والإتساق فى الحاجات .

ورد تدعيم إمبيريقى جوهرى عن كل عامل من العوامل المتضمنة فى الفرض الثالث ، هذا وإن درس التماثل فى الإتجاهات بشمول أكبر ، وكانت النتيجة فى عمومها متسقة من حيث

وقوف الجاذبية بين الأشخاص كدالة إيجابية لدرجة التماثل فى الاتجاهات (٩٤، ١٠٠، ١٠١، ١٠٢، ٤٥٤، وكثيرون غيرهم) . أما الدراسات التى تدعم العوامل الأخرى المتضمنة فى الفرض الثالث فهى على النحو التالى : الجاذبية البدنية (٦٦١) ، والتماثل فى الشخصية (٩٨ ، ٢٤٥ ، ٢٩٨) والتماثل الاقتصادى (٩٦) ، والتماثل العرقى (٥٧٦) ، والنجاح والفشل (٢٢٦ ، ٥٥١) ، والاتساق فى الحاجات (٥٠٢) .

الفرض الرابع : ينضم الفرد إلى جماعة ما إذا وجد أنشطة الجماعة جذابة ومثيبة :

والدليل على هذا الفرض ليس بقوة الدليل على الفرض الثالث ، وإن كان مقنعا إلى حد ما (٥٦٦ ، ٦٢٠) . بالإضافة إلى هذا يبدو الفرض مقبولا بدهيا .

الفرض الخامس : ينضم الأفراد إلى جماعة ما إذا كان يخلع قيمة على أهداف الجماعة :

والتدعيم الإمبيريقى على هذا الفرض هنا أيضًا أقل من أن يكون كافيا ، وربما كان ذلك بسبب أنه لا يبدو فى حاجة إلى برهنة إمبيريقية . ومع ذلك فإن نتائج دراسات شريف وشريف (٥٦٦) ولاتين وآخرين (٣٣٨)، وريكمان وجوثال (٤٧٩) تتسق مع هذا الفرض .

الفرض السادس : هناك حاجة إلى الانتماء تجعل من العضوية فى الجماعات أمرًا مثيبا :

أورد عدد من الباحثين دلائل إمبيريقية تتسق مع هذا الفرض (مثال ذلك ٢٢٣ ، ٢٢٤ ، ٣٨٣ ، ٤٦٧ ، ٥٠٧ ، ٥٧٠ ، ٥٩٥) .

الفرض السابع : ينضم الفرد إلى جماعة ما إذا ما أدركها كوسيلة لإشباع حاجات قائمة خارجها .

يتمثل أساس هذا الفرض فى المقام الأول فى التقارير الذاتية التى يوردها أعضاء الجماعات القائمة فعلا (مثال ذلك ٤٩٢ ، ٤٩٧ ، ٦٧٤) .

وتبدو صحة الفرض السابع – شأنه فى ذلك شأن الفرضين الرابع والخامس – واضحة إلى درجة لم يتم معها سوى اجراء عدد قليل من البحوث لامتحان صدقه .

الفرض الثامن : يتبع ارتقاء الجماعة مسارا متسقا يمكن أن يتسم بالتوجه والتقويم والضبط .

يبدو أن هناك سببا ما يحمل على الاعتقاد فى أن نوع الجماعة وأهدافها بالإضافة إلى عوامل أخرى قد تؤثر على نمط الارتقاء . ومع ذلك فإن ما يتوفر من دليل فى هذه الآونة يتسق مع الفرض المقترح (٢٣ ، ٥٩) .

الفرض التاسع : تتشكل التحالفات فى المواقف التى يمكن فيها لاثنين أو أكثر من

الأشخاص أن يحققا إثابات من خلال العمل المشترك ، أكبر من تلك التى يمكن أن يحققها أيهما إذا ما عمل منفردا .

الفرض العاشر : عندما يتجلى إمكان نجاح التحالف ، يتبنى الذكور مبدأ التكافؤ ويشكلون التحالف بأدنى حد من الموارد الكافية ، بينما تتبنى الإناث الإتجاه اللاتنافسى ويشكلن ضروب التحالف التى تؤدى إلى أقل درجة من التمزيق للعلاقات الاجتماعية .

يرتبط الفرضان التاسع والعاشر ببعضهما البعض من حيث أن الأول يصيغ ظروف تشكيل التحالفات ، بينما يحدد الثانى النمط التحالفى المحتمل تشكله . وعلى الرغم من عدم اتساق الدلائل دوما ، فإن نتائج الملاحظات الإمبيريقية تجعل الفروض السالفة الذكر أكثر معقولية من فروض أخرى بديلة (٧٤ ، ١٠٩ ، ٢١٢ ، ٢١٣ ، ٢١٤ ، ٦٤٨ ، ٦٥٤) ومن الممكن أن تتمخض الحركات النسائية المعاصرة التى تنادى بالمساواة عن الإقلال من العوامل الثقافية التى يبدو أنها كانت وراء ظهور هذه النزعات السلوكية عند النساء .

الفصل الخامس

البيئة الفيزيقية للجماعات

لا تعمل الجماعات فى فراغ ، فهى تنتظم فى محيط بيئى معقد يمارس تأثيرا قويا على كل جانب من جوانب عملية الجماعة تقريبا . ونظرا لتعقد هذا المحيط ، يتعين علينا النظر إليه على أنه يتكون من بيئات متعددة وليس من بيئة واحدة . ومن الواضح ضرورة وجود الجماعة فى بيئة فيزيقية . فالمبانى والحجرات وترتيب المقاعد والمناضد وقنوات الاتصال ، وما شابه ذلك ، تختلف باختلاف الجماعات ، وتؤثر مثل هذه العوامل فى عمل الجماعة بصور عديدة وهامة . وهنالك بيئات أخرى ربما كانت أقل وضوحا ، إلا أنها تمثل مع ذلك عوامل ذات دلالة فيما يختص بعملية الجماعة . فقد تمثل الخصال الشخصية التى يأتى بها أعضاء الجماعة – كأفراد – إلى الجماعة أحد جوانب المحيط البيئى (بيئة شخصية) ما دامت هذه الخصال الشخصية تقف كمحدد هام لخصال الجماعة الفاعلة . وما إن يتجمع أعضاء الجماعة ويبدأوا فى التفاعل حتى يتم إرساء مجموعة كاملة من العلاقات بين الأفراد ، وتمارس هذه البيئة الاجتماعية تأثيرا قويا على الجماعة . وأخيرا فإن الجماعة عادة ما تتكون من أجل غرض ما ، ومهمتها أو مجموعة مهامها تشكل بيئة العمل ، وهى عامل هام فى تشكيل سلوك الجماعة ، وسوف نخص أنفسنا فى هذا الفصل بالبيئة الفيزيقية ، ونتناول فى الفصول الباقية خصائص البيئات الشخصية والاجتماعية والعمل ، وكذا ما لهذه البيئات من آثار .

وعلى الرغم من وقوف العديد من جوانب البيئة الفيزيقية كمحددات ممكنة لسلوك الجماعة ، فإن القليل نسبيا منها هو ما تم دراسته بشكل منهجى . ومن ثم ، فسوف نحصر نظرتنا فى تلك الجوانب التى درست بصورة شاملة تسمح بالوصول إلى نتائج راسخة من حيث تأثير هذه الجوانب على عملية الجماعة . كما سوف نولى اهتماما خاصا بالمكانية(١) والحيز الشخصى(٢) والتنظيمات المكانية(٣) وأنماط قنوات الاتصال(٤) وتكشف دراسات التنظيمات المكانية وأنماط الاتصال عن كيفية تأثير عناصر البيئة الفيزيقية فى تفاعل الجماعة على امتداد عدد مختلف من الأبعاد .

---

(١) Territoriality

(٢) Personal space

(٣) Spatial arrangements

(٤) Communication channels

الجوانب المادية للبيئة الفيزيقية :

ربما تمثل الجوانب المادية ، من بين الجوانب العديدة للبيئة الفيزيقية المؤثرة فى عملية الجماعة ، أكثر الجوانب وضوحا ، ومثالها شكل ومساحة الحجرات والإضاءة والأثاث ولون الحوائط وما شابه ذلك . فقد تبين على سبيل المثال ، أن الضوء الأمثل بالنسبة للجماعات العاملة فى مجال الصناعة يتروح ما بين ٢٠ إلى ١٠٠ شمعة حسب طبيعة العمل (٣٨٠) ، كما يعمل العمال بكفاءة أكبر إذا توزعت الإضاءة فى منطقة العمل بطريقة متجانسة (٦٢٧) . ولقد لوحظ فى أحد مواقف العمل ، حيث كانت الحوائط مطلية باللون الأزرق الفاتر أن النساء العاملات قد اشتكين من الإحساس بالبرودة فى ظل درجة حرارة سبعين ، واستمرت فى شكواهن من الإحساس بالبرودة حتى عندما زيدت درجة الحرارة إلى ٧٥ درجة . وعندما تم تغيير لون الحوائط إلى الأصفر الدافئ والأخضر الهادئ ، اشتكى النساء من أحساسهن بالحرارة الشديدة (٥٢٦) . وقد لوحظ أيضا أن منع الأصوات العالية عن حجرات العمل قد قلل من ردود أفعال العمال السلبية (تعبيرات الضيق وعدم الارتياح) وإن لم يكن هذا ذا تأثير على إنتاجيتهم (٥٧٤) .

ويبدو مع ذلك أن العديد من آثار الجوانب المادية للبيئة يعتمد على اتجاه أعضاء الجماعة . وتقدم لنا الدراسات التى أجريت على شركة ويسترن اليكتريك (٤٩١) نموذجا لهذا . فقد إهتمت الدراسات الأولية بتأثير شدة الإضاءة على الإنتاجية ، وتبين أن زيادة الإنتاجية قد أعقبت زيادة شدة الضوء كما أعقبت خفضه . وكشفت دراسات لاحقة أن المتغير الأساسى هو إدراك العمال للموقف . فقد إعتقدوا أن هناك من يهتم بهم ، واستجابوا لهذا الاعتقاد بعمل أكثر . وكفاءة أكبر مما كانوا عليه قبل ذلك حال اعتقادهم بأنه لا يوجد من يهتم بهم . وقد أقام بيكر (٢٠) الدليل على أثر مماثل فى موقف أكثر ضبطا . فقد أزاد العزف الموسيقى فى موقف العمل من الإنتاجية عندما اعتقد العمال بأن الغرض من هذا العزف هو تيسير الإنتاجية ، وقلل منها عندما اعتقدوا بأن هذا هو كل الغرض منها .

ومع أن البحوث الحديثة الخاصة بتأثير الجوانب المادية للبيئة تعد محدودة فإنها تدعم بصفة عامة القول بأن البيئة الفيزيقية تساعد على تحديد عملية الجماعة وتحديد وظيفتها . فقد قام منتز (٤٣١) على سبيل المثال بدراسة تأثير الخصائص الجمالية للعزف على جوانب معينة من تفاعل بين فردين . فقد قام اثنان من الفاحصين (لم يعرفا أنهما كانا موضع دراسة) باختبار المفحوصين إما فى حجرة جميلة أو حجرة قبيحة . وتأثثت الحجرة الجميلة وزينت لتعطى حجرة الدراسة مظهر جذاب ومريح ، أما الحجرة القبيحة فقد هيئت لتظهر فى صورة مخزن منفر وغير منظم . وتم ضبط متغيرات أخرى مثل الضوضاء والرائحة ، والوقت من النهار ، والإضاءة وما شابه

ذلك من متغيرات وقام كل فاحص باختبار ٣٢ مفحوصا على امتداد فترة أسبوعين ، وكان الفاحص « أ » يختبر المفحوصين فى الحجرة الجميلة فى الوقت الذى كان فيه الفاحص « ب » يختبر المفحوصين فى الحجرة القبيحة ثم يحل كل منهما محل الآخر بعد ذلك . فتبين أن تقديرات الفاحصين لصور فوتوغرافية من منظور الارتياح والطاقة أعلى بشكل متسق فى الحجرة الجميلة منها فى الحجرة القبيحة . وما هو أكثر من هذا فقد عبر الفاحصان عن الكثير من التعب والملل والصداع وعدم الرضا والمشاعر العدائية والضيق والعصبية فى الحجرة القبيحة وحاولا تحاشيها وعادة ما كانا ينتهيان من إختباراتهما بسرعة أكبر فى هذه الحجرة من انتهائهما منها فى الحجرة الجميلة . وقد أورد بالمثل مهرابيان وداياموند (٤١٦) أن وجود أشياء معينة قد أثرت فى التفاعل الثنائى ، فالانشغال على سبيل المثال بلغز خشبى قلل من سلوك التواد (كما تكشف من خلال مؤشرات من قبيل كم المحادثة والإشارات الموحية بأثر إيجابى فى الاتصال مثل إيماءة الرأس واتصال العين بالعين والمدعمات اللفظية ، بينما يسر الانشغال بتمثال يوجد عملية التفاعل ، وإن حدث هذا فقط فى حالة الأشخاص الحساسين للرفض .

وقد أفضى الاهتمام الاجتماعى الحالى بموضوع تلوث البيئة إلى بعض النتائج ذات الصلة بما يترتب على الجوانب المادية للبيئة من آثار . فقد وجد جلانس وسنجر وفريدمان (٢٢٩) أن حدوث الضوضاء غير المتوقعة تجلب إحباطا وتؤدى إلى خفض الأداء . ومع ذلك فإن هذه التأثيرات تقل إذا تصور الشخص أن بمقدوره التحكم فى هذه الضوضاء حتى وإن كان هذا التحكم غير مباشر (٢٢٨) .

وتتسق هذه البحوث العديدة والتى تمتد عبر فترة أربعين عاما تقريبا فى ابانتها عن وقوف الجوانب المادية للبيئة كعوامل هامة فى تحديد سلوك الفرد والجماعة .

وترتبط هذه المتغيرات — كما سوف يتضح فى هذا الفصل والفصول التالية ، بالمحددات الفيزيقية والسيكولوجية الأخرى لسلوك الجماعة .فباستطاعة هذه المتغيرات الأخرى أن تغير من تأثير المتغيرات التى ناقشناها توا ، وربما تؤدى إلى تغير فى العناصر المادية ذاتها . فقد تتسبب الخصال الشخصية لأعضاء الجماعة على سبيل المثال فى إعادة طلاء حوائط الغرف ، وإعادة ترتيب الأثاث ، بل وربما إزالة بعض الحوائط لتوسيع حجم الغرف . وعلى القارئ ألا ينسى أن ما يرى على أنه سبب من منظور معين ربما يصبح نتيجة عندما ينظر إليه من منظور مختلف .

المكانيـــة :

من قبيل الملاحظة العامة أن يميل الأفراد إلى تخصيص حيز ملائم لهم وأن يحيطوه بحقوق الملكية فى كل المواقف تقريبا التى يتجمع فيها العديد من الأفراد على امتداد فترة زمنية . فعندما لا يكون للمقاعد فى حجرات الدراسة طابع التخصيص ، يختار كل طالب عادة مقعدا معينا

أو قمطرا يشغله يوما بعد يوم . وإذا جلس طالب آخر فى المقعد المختار ، لا يتردد « صاحبه » عادة فى الإفصاح عن احتلال الآخر لمقعده . وما هو أكثر من ذلك ، عادة ما يسلم الطالب الآخر بحقوق الملكية للطالب الأول وينتقل إلى مقعد آخر دون اعتراض من جانبه . ومن ثم فإننا نعن بالمكانية : التسليم بتوجه تملكى لمنطقة جغرافية من قبل شخص أو جماعة . ويتميز التوجه التملكى عن الملكية(١) بحقيقة عدم تمتع الفرد أو الجماعة بحق قانونى إزاء المنطقة الجغرافية موضع الاهتمام . وببساطة فإن المكان يشغل بصفة دائمة أو متقطعة بواسطة فرد (أو جماعة) يتصرف كما لو أن المكان خاص به . بمعنى آخر ، يستغل « المكان » لأغراضه الخاصة ويدافع عنه ضد أى تعد عليه من جانب الآخرين .

وتحمل التوجهات التى يتبناها الأفراد إزاء مناطق جغرافية أو أشياء فى هذه المناطق ، متضمنات على جانب كبير من الأهمية بالنسبة لسلوك الجماعات الصغيرة . فعندما يدعى عضو ما فى الجماعة حقا بالملكية لشىء معين فإن الأداء السلس للجماعة يعتمد على الدرجة التى يحترم بها الأعضاء الآخرون حق الملكية الذى يدعيه الشخص . فإذا ما إتخذ أحد الأعضاء – على سبيل المثال – مقعدا معينا كمقعد خاص به ، وجلس عليه شخص آخر ورفض أن يتركه ، فلا مفر حينئذ من نشوب صراع داخل الجماعة . وحتى عندما يستسلم الشخص المعتدى على ملكيته للشاغل الجديد ، فمن المحتمل أن تبرز مشاعر عدائية بين العضوين تسئ إلى العلاقات الطيبة القائمة بينهما . وبالمثل عندما تدعى إحدى الجماعات حقا بالملكية المكانية لمنطقة جغرافية معينة ، فإن العلاقات الطيبة بين الجماعات تعتمد على احترام الجماعات الأخرى لذلك الحق المدعى به . والدليل على هذه التوجيهات يشتق أساسا من البحوث التى تركز على المكانية الفردية(٢) ، ومع ذلك ينبغى على القارئ فى المناقشات التالية أن يعى جيدا ما يترتب على هذه التوجهات الفردية من آثار على سلوك الجماعة .

المكانية الفردية :

عادة ما يدعى الأفراد حقوقا بالملكية لأشياء مكانية(٣) كالمناضد والمقاعد والأسرة ، بالإضافة إلى مواضع مكانية أكبر حجما كالحجرات على سبيل المثال . وتدعم هذا جيدا فى عدد من الدراسات التى اعتمدت على ملاحظات محكمة الضبط . فقد أجرى وايت (٦٧٠) دراسة شاملة عن البناء الاجتماعى للمطاعم . ووجد فى نطاق ما وجد أن عمال المطابخ قد تبنوا اتجاهات تملكية بالنسبة لمحيط المطبخ . فعندما دلف عمال آخرون إلى المطبخ أصاب التمزق

---

(١) Ownership
(٢) Individual Territoriality
(٣) Spatial Objects

النمط المعتاد من التفاعل . وعندما كان الغزاة ذوو مكانة أقل حاول عمال المطبخ منعهم من المشاركة فى العمل الذى اعتادوا تأديته . أما الأشخاص أصحاب المكانة الأعلى ، فلم يقاوموا بشكل صريح ، وإن أخل وجودهم عادة بالعلاقات داخل المطبخ .

وقد قام التمان وهايثورن بدراسة ضروب التفاعل بين ثنائيات مفككة ، فتبين أن عضوى الثنائى قد انسحبا بعيدا عن بعضهما تدريجيا فى خلال فترة العزلة ، وأرسيا تفضيلات قوية لمقعد ومنضدة ومخدع بذاته . واحترم كل عضو من عضوى الثنائى هذه التفضيلات بشكل متصلب ، وتباين المدى الذى حدث به هذا بتباين الاتساق فى الحاجة — فعندما كان كلا العضوين ذوى حاجة قوية أو ضعيفة للسيطرة ، صار الاتجاه إلى المكانية أكثر وضوحا للغاية من وضوحه فى حالة كون حاجات السيطرة أكثر اتساقا (أى يكون أحد الأعضاء ذا حاجة قوية إلى السيطرة والآخر ذا حاجة ضعيفة لها) .

واستعرض لايمان وسكوت (٣٨١) الميل إلى إدعاء التوجه التملكى حيال مناطق جغرافية عامة . فقد لفتا النظر إلى الأماكن العامة التى تتسيد عليها الجماعات والأفراد فى سبيل أغراضهم الخاصة . وتضمنت الأمثلة أندية الأطفال والخمائل والمقاهى وأماكن مماثلة مخصصة لأنشطة الأفراد والجماعات . فهذه الأماكن إنما تصبح ملكا لشاغليها الذين يستاءون من أية إشارة إلى عدم أحقيتهم فى شغل المكان ويدافعون عنه فى مواجهة المتطفلين عليه . وتعد البدعة السائدة لإيجاد حدائق عامة للناس مثالا على هذا النوع من السلوك . كما لوحظت التوجهات التملكية فى سبعة عشر منزلا لكبار السن من البريطانيين[1] (٣٦٤) . فقد كانت لمعظم النزلاء مقاعدهم التى اعتبروها ملكا خاصا لهم . وإذا ما جلس قادم جديد على مقعد إدعى أحد النزلاء ملكيته ، كان يطلب منه ترك المقعد بطريقة تكشف عن حق الملكية ، أكثر من ذلك فقد احترم الآخرون حق النزيل المعين فى المقعد ، وغالبا ما كانوا يمكنونه من هذا الحق . وأحيانا ما كان النزلاء يواجهون صعوبة إيجاد مقعد لا يخص أحدا ما ، كما كان الأمر أحيانا يقتضى طقوسا تلقينية مختلفة لتعليم النزيل الجديد الأعراف السائدة فى المنزل .

كما سبقت الإشارة ، عادة ما كان شاغلوا أى مكان يدافعون عنه ضد أى انتهاك من قبل الغرباء . وقد وصف سومر (٥٨٥) سلسلة من الدراسات نيط باجرائها تبين الأساليب التى يدافع بها الأفراد عن أماكنهم فى مواجهة المتطفلين عنها . فقد عرض فى واحد من الدراسات على ٢٤ طالبا رسوما لمنضدة مستطيلة ذات ثلاثة مقاعد أو أربعة أو خمسة على كل جانب ، وطلب منهم أن يبينوا أين يجلسون لكى يمنعوا أى شخص آخر من الجلوس إلى المنضدة .

---

(١) British old folk's homes

فاختار الطلاب ، فيما يقرب الإجماع المقعد الأوسط . ومن ثم يتم الدفاع عن أنماط عديدة من الأماكن بأساليب مختلفة . وفى دراسة أخرى حاولت سيدة شابة جذابة أن تبقى على خصوصيتها فى مكان ما بمثابة جزء من محل لبيع المشروبات الغازية ، فجلست فى مواجهة المدخل بشكل يوحى بقيامها بالمذاكرة ، وذلك لفترات زمنية تبلغ العشرين دقيقة فى أيام مختلفة . وأخذت تراقب المكان من على بعد فى أيام أخرى . وكانت تسجل فى كلتا الحالتين عدد الأشخاص الداخلين واين جلسوا والفترة التى قضوها فى المكان . وتبين أنها استطاعت أن تبقى لنفسها على المكان برمته فى مرة واحدة من عشر مرات ، وإن كانت قد نجحت فى أن تبقى على خصوصية مائدتها فى تسع مرات من المرات العشر – أى أنه كان هناك زائر واحد فقط غير مرغوب فيه ، مقارنا بثلاثة عشر زائرا جلسوا إلى المائدة خلال الجلسات الضابطة .

واستنادا إلى هذه النتائج انتهى سومر إلى أن الدفاع عن المكان ليس بقضية الكل أو لا شىء ، وقد دعمت دراسات أخرى هذه النتيجة . فقد حاولت سيدة شابة ، على سبيل المثال ، أن تؤكد أحقيتها فى مائدة فى محل لبيع المشروبات الغازية ، حتى عندما كانت لا تشغلها فيزيقيا . فبعد أن يكون شخص ما قد جلس إلى المائدة لفترات زمنية مختلفة ، تقترب منه لتخبره بأنه يشغل مائدتها . فإذا ما كان شاغل المائدة ماكثا هناك منذ فترة زمنية قصيرة ، فعادة ما كان ينتقل إلى مائدة أخرى ودون أى جدال من جانبه . أما إذا كان ماكثا منذ فترة طويلة فقد كان يوحى إليها بخطئها ، وبأنه يشغل المائدة منذ فترة طويلة . وكشفت دراسات مماثلة فى إحدى المكتبات المزدحمة عن إمكانية الاحتفاظ بالمكان لفترات طويلة من خلال وجود ما يرمز إلى وجودهم (كالمعاطف والكتب ، وما شابه ذلك) .

فمن الواضح إذن ، أن الأفراد يدعون حقوقا مكانية فيما يتعلق بالحيز الفيزيقى ، وما يوجد فى هذا الحيز من أشياء ، وأنهم يدافعون عن المكان فى مواجهة المتطفلين عليه ، ويتعرف الآخرون على ملكية الأفراد عن طريق بعض العلامات والرموز الخاصة ، وسوف نرى أن الجماعات أيضا تتبنى هذا التوجه .

المكانية الجماعية :

تختلف المكانية الجماعية عن المكانية الفردية فى عدد من الجوانب . فأولا ، وأكثرها أهمية ، هو أن الجماعة بوصفها جماعة هى التى ترسى الحقوق المكانية ، وهى التى تدافع عن الانتهاكات . وثانيا أن الأماكن عادة ما تكون أكبر منها فى حالة المكانية الفردية ، كما تكون أيضا أقل وضوحا . فبينما يشغل الفرد مقعدا أو حجرة أو ربما مساحة خالية ، فغالبا ما تشغل الجماعة منطقة جغرافية أكبر كثيرًا كجزء من مدينة أو مدينة كاملة أحيانا فقد وجد فى الدراسات ذائعة الشهرة عن عصابات قارعة الطريق (٦٦٩) أن العصابات عادة ما تحدد لها

مكانا تدافع عنه حتى الموت ضد أى عصابات منافسة . وأورد ماك ومارين (٤٠٣) دليلا على مكانية الجماعة . فقد وصف ماك موقفا متعلقا بالإسكان عاش بمقتضاه السويديون والإيطاليون فى مناطق متجاورة ولكن فى شبه عزلة اجتماعية كاملة . ومن الواضح أن هذه العزلة قد قللت من الصراع . كما وصف مارين عددا من المدن التى أحدث فيها الفصل العرقى نتائج مماثلة . وعلى الرغم من أنه لم يكن هناك من قضى بضرورة أن تقطن جماعات معينة فى مناطق بعينها ، فإن العزلة الاجتماعية كانت حادة وصارمة .

ويؤثر بقاء الشخص أو الجماعة فى مكان معين بصفة دائمة على درجة الدفاع عنه . فقد وجد إيدنى (١٧٥) على سبيل المثال، أن الأشخاص الذين أقاموا فى مكان خارج المدينة بصفة دائمة (أى الذين أقاموا فى مكان معين مدة أطول وكانوا لا يزالوا ينوون البقاء فى نفس المكان مستقبلا) أظهروا إحساسا بالتملك بشكل واضح تماما (كأن يضعون لوحة مكتوبة أو يقيمون حاجزا أو سورا أو سياج من الشجيرات) أكثر من غيرهم الذين أقاموا فترة أقل منهم . وما هو أكثر من هذا فقد كان للسكان ذوو الإقامة الأطول رد فعل سريع للغاية إزاء وجود غريب فى مكانهم .

وتقوم المكانة الفردية والمكانية الجماعية ، بالإضافة إلى تقليل الصراع أو منعه ، بحماية الفرد من الأشخاص الآخرين ، حيث توفران قدرا من الخصوصية لا يتسنى توفره بدونهما ، وتقف المكانية فى بعض الأحيان كوسيلة لتأكيد سيطرة إحدى الجماعات أو أحد الأفراد على جماعة أخرى أو فرد آخر . وقد تناول سومر (٥٨٥) العلاقة القوية بين المركز وبعض العوامل الأيكولوجية المعينة بصورة مفصلة ، وهذا ما سوف يناقش بتفصيل أكبر فى هذا الفصل فيما بعد .

الحيز الشخصى :

يتميز الحيز الشخصى عن المكانية من حيث اتصاله بجسم الشخص . فالحيز الشخصى خلافا للمكان إنما يمليه الفرد ، فهو لا يرتبط بمنطقة جغرافية . وقد حدد لتل الحيز الشخصى على أنه « المنطقة التى تحيط بالفرد مباشرة ، والتى فيها تتم معظم ضروب تفاعله مع الآخرين » . (٣٦٧ ، ص ٢٣٧)

والحيز الشخصى تمشيًا مع هذا التصور ذو حدود مرنة تتباين بتباين العلاقات الاجتماعية والشخصية بين الفرد والآخرين ، بالإضافة إلى طبيعة الاتصال بين الأفراد وغرضه (٥٨٤) . وتكون مساحة الحيز الشخصى كما تتحدد من خلال مسافات اقتراب باعثه على الراحة ، أقل فيما يختص بالأشياء غير الشخصية منها فى حالة الأشياء الشخصية . وتكون أقل فيما يتصل بالآخرين الحميمين منها فى حالة الآخرين الذين يرتبط الفرد بهم بعلاقات أقل مودة . كما تتباين

أيضا بتباين مركز الشخص ونوع التفاعل . ويستثير الانتهاك للحيز الشخصى ردود أفعال سلبية تتباين ما بين تعبيرات الاستياء المضمرة إلى ردود أفعال انتقامية قوية . ويتوقف الأمر فى هذا على خصال المنتهك والظروف التى حدث فيها الانتهاك .

وعلى الرغم من تقبل معظم الكتاب لوصف لتل وسومر للحيز الشخصى ، فإنه بالامكان قيام تصور آخر مختلف يحتمل له أن يكون أكثر صحة . فمن المتفق عليه عادة أن الحيز الشخصى ما هو إلا المساحة المكانية التى تحيط بالفرد مباشرة والتى ينظر هو إليها على أنها خاصة به . ومن الواضح أن تتباين استجابة الفرد لاقتراب آخر منه بتباين طبيعة الفرد الآخر ، والظروف التى تم فيها هذا الاقتراب ، إلا أن الشيء غير الواضح هو عزو ردود الأفعال الفارقة هذه إلى انبساط أو تقلص حيز الفرد الشخصى . فما يبدو أكثر قبولا هو أن الحيز الشخصى ، أى المساحة التى ينظر إليها الفرد على أنها خاصة ، يبقى دون تغيير ، وأن ما يتغير بالفعل هو استجابة الفرد إزاء تطفل الآخرين على حيزه الشخصى وإزاء الظروف التى يحدث فيها هذا التطفل . ووفقا لهذا التصور يمكن تحديد الحيز الشخصى بخط متخيل يربط ما بين نقط المكان المحيط والذى يستثير اقتراب شخص آخر منه استجابة وجدانية . وقد تكون هذه الاستجابة الوجدانية إما إيجابية للغاية (كما هو الحال عند اقتراب شخص حبيب إلى القلب) أو سلبية للغاية (كما هو الحال عند اقتراب شخص مكروه) ، أو قد تكون هذه الاستجابة عند نقطة ما بين هذين الطرفين القصيين . فالنقطة الأساسية هى استجابة الفرد لاقتراب الشخص الآخر ، وعلى هذا قد يرحب بانتهاك شخص للحيز (حيث يسمح الفرد للآخر لأن يدخل إلى حيزه الشخصى) عندما تكون الاستجابة الوجدانية إيجابية ، أو يستثير هذا الانتهاك استجابات عدائية حال كون الاستجابة الوجدانية سلبية . ويختلف هذا التصور للحيز الشخصى عن تصور لتل وسومر فى عدد من الجوانب ، فحسب تصور لتل وسومر يتباين الحيز الشخصى فى الحجم ، وإن كان الانتهاك له يستثير دائما ردود أفعال سلبية ، أما التصور الأخير فإنه يرى أن الحيز الشخصى يبقى حجمه ثابتا نسبيا ، ويستثير انهاكه إما ردود افعال سلبية أو إيجابية . ومن ثم يمثل الحيز الشخصى الذى حدده لتل وسومر « المنطقة السلبية » للحيز الشخصى الذى نحن بصدد النظر فيه . وما دام أن معظم البحوث (أن لم يكن جميعها) قد تبنت وجهة نظر لتل وسومر ، فإن مانورده هنا من دراسات سيختص فقط بهذه المنطقة السلبية .

وللحيز الشخصى ، وشأنه فى ذلك شأن المكانية – تأثيرات هامة بالنسبة لعملية الجماعة . فعلى سبيل المثال ، عندما يقتحم أحد أعضاء الجماعة الحيز الشخصى لعضو آخر ، فلابد حينئذ من ظهور ردود أفعال سلبية . ويحتمل أن تعايش الجماعات التى يتسم الأعضاء فيها بعدم الحساسية للحيز الشخصى الخاص بالأعضاء الآخرين – صراعا داخل الجماعة وعلاقات سيئة بين الأفراد . ومرة أخرى فإن الدراسات موضع المناقشة فى الأقسام التالية إنما تركز على

الجوانب الفردية من الحيز الشخصى ، ولكن ليس الأمر من الصعوبة بحيث نفتقد معه فهم دلالة النتائج بالنسبة لسلوك الجماعة .

اللاشخصية فى المواقف[١] :

قد تصبح المنطقة السلبية للحيز الشخصى ضئيلة للغاية عندما ينتظم الأشخاص فى علاقات أدوار معينة . فمريض الأسنان إنما يستسلم للاتصال الشخصى المباشر بالطبيب دون ما ردود أفعال سلبية حياله ، فالطبيب له اتصال حميم بالمريض ، وذلك بدرجة غير عادية .. وهلم جرا . وعلاقات الدور هذه تحدد المواقف كموقف غير شخصى ، وقد يتحدد طبيب الأسنان والطبيب البشرى سيكولوجيا – على أنهما ليسا بشخصين . فقد تم فى الدراسات استكشاف ما يترتب على البعد الشخصى – اللا شخصى من آثار تختص بالمسافة الفاصلة بين الأفراد . فقد طلب هورو فيتز ودف وستراتون (٢٨٩) من مرضى نفسيين أن يتقدموا إما فى اتجاه شخص أو فى اتجاه شماعة للقبعات ، وقاموا بقياس المسافة بين مكان وقوف المرضى وما يقتربون منه . فتبين لهم أن كل مريض قد مال إلى ارساء مسافة فردية متميزة ، وكانت هذه المسافة مستقرة نسبيًا عبر المواقف . كما لاحظوا أن المفحوصين قد اقتربوا من رف القبعات أكثر مما اقتربوا من الشخص الآخر . وقد طلب من المفحوصين فى دراسة مماثلة (١٢) أن يقفوا فى أقرب موضع مريح بالنسبة لهم يمكنهم من رؤية واضحة لعدد مختلف من الأشياء من بينها صورتان لشخص ، إحداهما وعيناه مفتوحتان ، والأخرى وعيناه مغلقتان . فتبين للباحثين أن المفحوصين قد وقفوا فى موضع أقرب إلى الصورة التى كانت فيها العينان مغلقتين ، ومن المفترض أن هذه الصورة قد مثلت شيئًا لا شخصيا بدرجة أكبر مما مثلته الصورة ذات العينين المفتوحتين .

وقد درس لتل (٣٦٧) تأثير لا شخصية المشهد على مسافة التفاعل المدركة باستخدام رسوم تخطيطية لوجوه من نفس الجنس . فقد قيل عن أصحاب الصور – فى واحدة من الدراسات – أنهم كانوا يتكلمون لمدة دقيقة ، وطلب من المفحوصين أن يرتبوا الصور على أساس أحد المشاهد الخلفية ، وأن يتحدثوا عما كان موضوعا للمناقشة . وقد تباينت المشاهد الخلفية فى درجة اللا شخصية : حجرة معيشة ، أو حجرة مكتب أو ناصية شارع . وتنبأ لتل بأن المسافة بين الصور تكون فى أقل درجاتها فى حالة حجرة المعيشة ، وفى أقصى درجاتها على ناصية الشارع . فقد دعم هذا التنبؤ عندما كان المفحوصون من الإناث ، ولم يتدعم عندما كان المفحوصون من الذكور . وكشفت دراسة ثانية ، كانت المشاهد المكانية فيها هى حجرة مكتب وردهة فى مبنى عام وحجرة انتظار فى أحد المكاتب ومنظر أطلق عليه « فى الحرم الجامعى » ، عن أن أقصى المسافات قد حدثت فى حالة المكتب . ومن ثم تأيد فرض وجوب زيادة المسافة

---

(١) Situational impersonality

مع زيادة لا شخصية المواقف بصورة جزئية فقط . وقد انتهج ماكبرايد وكنج وجيمس (٣٨٢) إجراءا مختلفا إلى حد ما فى دراسة عن ردود الأفعال الانفعالية حال اللمس بواسطة الأشخاص أو عن طريق أشياء غير شخصية . فاستخدموا الاستجابة السيكوجلفانية[1] كمقياس للإنفعالية ، حيث أنه من المعلوم جيدا أن التغيرات فى عملية الاتصال بالجلد ، والتى تتكشف من خلال الاستجابة السيكوجلفانية ، انما ترتبط بتغيرات فى الحالة الانفعالية . فتبينوا أن اللمس بواسطة شخص آخر قد أحدث استجابة سيكوجلفانية أقوى من الاستجابة التى أحدثها اللمس بواسطة شيء لا حياة فيه . وقد ترتبط هذه النتيجة بنتيجة أخرى أوردها روزينفلد (٤٩٦) ، فالمفحوصات اللائى طلب منهن أن يلعبن دور ملتمس الموافقة[2] جلسن أكثر قربا من احدى المشتركات فى التجربة من المفحوصات اللائى طلب منهن أن يلعبن دور تحاشى الموافقة[3]، كما اتضح أيضا ما يترتب على اللاشخصية من آثار من خلال حقيقة أن المفحوصين قد جلسوا على مسافة من شخص وصف بأنه يتسم بالبرود وعدم المودة ، أبعد من المسافة التى كانت بينهم وبين شخص وصف بأنه دافيء وودود (٣٢٦) . والاتجاه العام لهذه البيانات الإمبيريقية له وضوحه ، فالمنطقة السلبية للحيز الشخصى تتقلص فى ظل وجود الأشياء غير الشخصية ، وتنبسط عندما يتعلق الأمر بالأشياء الشخصية (متضمنة الأشخاص الآخرين) . فكلما كان الشيء غير شخصى ، قلت المتضمنات الاجتماعية للاتصال الشخصى القريب منه .

مسافة التفاعل[4] :

وكما يميل الأفراد إلى ارساء مسافة اقتراب تتباين بتباين اللاشخصية فهناك أيضا مسافة فردية مميزة وأكثر استجلابا للراحة من التفاعل مع الآخرين . ولا يبدو هذا البعد بين الأفراد على أنه أمر فردى فحسب ، ولكنه يتباين أيضا بطريقة منظمة بتباين مودة العلاقة بين الشخص والآخرين ، والظروف التى يحدث فى ظلها التفاعل . وعلى الرغم من أن مسافة التفاعل تمثل جانبا هاما من السلوك بين الأفراد ، فقد أجرى عليها قدر قليل نسبيا من البحوث بغية ارساء حدود التفاعل الباعثة على الراحة والمتغيرات التى ترتبط بها . هذا وإن كانت نتائج البحوث القليلة التى وردت فى التراث قادرة على إلقاء الضوء عليها . فقد قام ف . ن . ويليس (٦٧٦) بتسجيل المسافة التى تقوم بين شخصين إبان الحديث ، وذلك فى ظل مدى عريض من الظروف . فقد جمع أربعون باحثا بيانات تختص بسبعمائة وخمسة وخمسين شخصا فى أماكن مختلفة مثل المنازل وأماكن العمل وأروقة المبانى الجامعية . وحصل كل واحد منهم على قياسات

---

(١) Galvanic Skin response (GSR)

(٢) Approval - seeking role

(٣) Approval - avoidance role

(٤) interaction distance

لمسافات التخاطب المبدئية فى عشرين موقفا من مواقف المقابلة . فعند اقتراب شخص آخر من الباحث ليبدأ حديثا يظل الباحث واقفا فى موضع محدد . وكان الباحث يقيس فى بداية الحديث المسافة من الأنف للأنف الفاصلة بينه وبين الشخص الآخر (بمقياس عبارة عن شريط من القماش) ، ويصنف علاقته بالشخص الآخر فى ضوء واحد من التعريفات التالية : غريب – أى لم يحدث للباحث أن التقى به قبل ذلك ، على معرفة به – أى سبق للباحث أن التقى به ولكنه لا يعرفه معرفة كافية تسمح له بأن يناديه باسمه ، صديق – أى كان الباحث يعرفه معرفة تسمح له بأن يحييه مع النطق باسمه ، صديق حميم ، وهو أفضل أصدقاء الباحث من نفس جنسه أو شخص من الجنس الآخر كان يلتقى بها أو تلتقى به ، أو متزوجا منها أو متزوجة منه . وعلى الرغم من أنه لم يكن هناك عدد كاف من المفحوصين فى بعض الفئات يسمح بإجراء مقارنات ذات معنى ، فقد تبين مع ذلك أن الباحثات قد تم الاقتراب منهن بدرجة أكبر (المتوسط = ٢١,٥٨ بوصة) من الاقتراب من الباحثين (المتوسط = ٢٤,٤٦ بوصة) . كما وقفت المفحوصات ، إذا ما قورن بالمفحوصين على مقربة شديدة من الأصدقاء الحميمين إبان الحديث ، وان وقفن على مبعدة من الأصدقاء . كما وقف الأشخاص الذين هم من عمر الباحث أقرب إليه (المتوسط = ٢٣,٨٧ بوصة) من الأشخاص الذين كانوا يكبرونه سنا (المتوسط = ٢٦,٦٧ بوصة) . كما وقف الأشخاص المعروفون للباحث أقرب إليه (المتوسط = ٢٣,٨٠ بوصة) من الغرباء (المتوسط = ٢٧,٣٣ بوصة) . ومن جهة أخرى فقد وقف الوالدان على مبعدة بشكل يماثل الغرباء (الوسيط = ٢٧ بوصة فى كلتا الحالتين) .

وقد قام لتل (٣٦٧) بقياس مسافات التفاعل ، فى دراسة تحدد العلاقة بين مثل هذه المسافات ، كما تقاس بطريقة اسقاطية وكذا من خلال تفاعلات حية بين الأشخاص ، حيث قدمت للمفحوصين فى أحد المواقف أزواج من صور السلويت المصنوعة من البلاستيك الشفاف ، ووصفت على أنها إما لغرباء أو معارف أو أصدقاء . وطلب من المفحوصين أن يضعوا الصور على خلفية خالية (كان عليهم أن يتخيلوا ممثلة لمواقف مختلفة) بحيث تواجه كل صورة الأخرى ، ثم يخبروا بما يدور بين هذه الصور . وكان الموقف الثانى مماثلا فى جوهره للموقف الأول فيما عدا أنه قد استخدمت فيه ممثلات حقيقيات بدلا من صور السلويت .

وطلب من المفحوصين أن يأخذوا دور المخرج المسرحى ويضعوا الممثلات فى مواقف مماثلة لتلك التى استخدمت فى الجزء الأول . وبالنظر فى جميع الحالات اتضح أن متوسط مسافة التفاعل قد بلغ ١٤,١ بوصة بالنسبة للصور السلويت (مقاسة بأثمان البوصة) ، ٢٥,٦ بوصة بالنسبة للممثلات . والنتيجة الهامة فيما يتصل بالمناقشة الحالية هى أن مسافة التفاعل قد تباينت بتباين العلاقة . فقد كان متوسط المسافة فى حالة الممثلات هو ١٥,٥ بوصة بالنسبة للصديقات ، و ٢٧,٢ بوصة بالنسبة للمعارف ، ٣٤,٣ بوصة بالنسبة للقريبات . وكانت المسافات بالنسبة

للصور السلويت مماثلة ، فقد كانت المتوسطات هى ٨,٧ بوصة ، و ١٥,٠٠ بوصة ، و ١٨,٥ بوصة بالنسبة للأصدقاء والمعارف والغرباء على التوالى . وكما أسلفنا القول كان هناك أيضا بعض التباين كدالة للموقف . إلا أنه تجدر الإشارة مع ذلك إلى أن هذه الدراسة قد تعاملت مع مسافات تفاعل مدركة وليس مع مسافات فى ضروب حقيقية من التفاعل . وقد أوحى لتل بأن مسافة التفاعل فى علاقة مواجهة فعلية قد تتأثر بعدد من العوامل مثل الرائحة والإدراك العميق اللذين لم يكونا ماثلين فى المواقف التجريبية . ومع ذلك فمن المعقول افتراض أن تكون المسافات فى التفاعلات الحقيقية متماثلة نسبيا مع تلك التى وردت فى هذه الدراسة .

وقد ورد دليل يختص بالمسافة بين الأفراد فى ضروب حقيقية من التفاعل لدى جستس (٣٠٨) الذى كان مهتما بصفة أساسية بالمسافة بين الأفراد كدالة لاعتماد الشخص على المجال(١)، وكدالة لتعاطفه مع الموضوع محل النقاش . فقد اختار أربعا وعشرين مفحوصا يتسمون بالاعتماد على المجال (بمعنى آخر ، مفحوصون حصلوا على درجات عالية على اختبار نيط به قياس الدرجة التى اعتمدوا بها على عوامل موقفية وبيئية) ، وأربعا وعشرين مفحوصا يتسمون بالاستقلال عن المجال (ممن حصلوا على درجات منخفضة على اختبار يقيس الاعتماد على المجال) . وطلب من المفحوصين أن يكتبوا إما عن هوايتهم المفضلة أو عن اهتماماتهم بالعلاقات مع أعضاء من الجنس الآخر . ثم طلب من كل مفحوص أن يقدم الموضوع مشافهة للقائم بالتجربة . وبناء على اشارة جرسية ، كان المفحوص يتقدم فى الردهة تجاه القائم بالتجربة ، ثم يتوقف ويقوم بالعرض الشفهى لموضوعه . وأعطيت لكل مفحوص أربع محاولات ، وقيست المسافة بين المفحوص والقائم بالتجربة فى كل محاولة (مقدرة بالبوصات) . فكانت متوسطات المسافات فى المحاولات الأربع هى : ٢٥,٦٧ بوصة ، و٢٥,٠٨ بوصة ، و٢٨,٦٣ بوصة ، و٣٠,٣٨ بوصة – بالنسبة للمفحوصين المعتمدين على المجال . وكانت ٣٣,٨٨ بوصة ، و٣٤,٤٦ بوصة ، و٣٨,٧٩ بوصة ، و٤٠,٢١ بوصة بالنسبة للمفحوصين المستقلين عن المجال . ومن ثم كان متوسط المسافة بالنسبة للمفحوصين المستقلين عن المجال أكبر من متوسطها فى حالة المفحوصين المعتمدين على المجال ، فى كل المحاولات ، كما كان متوقعا . فالمفحوصون المعتمدون على المجال يحتاجون إلى علاقات أكثر اقترابا مما يحتاجها الأشخاص المستقلون عن المجال . وهذه المسافات أكبر درجة طفيفة فقط من تلك التى أوردها لتل (٣٦٧) . فيحتمل أن ترجع المسافة الأكبر فى حالة التفاعلات الحقيقية إلى حقيقة أنها أكثر شخصية من التفاعلات الإسقاطية .

وقد تمت ملاحظة الفروق فى مسافات التفاعل حضاريا . فقام باكستر (٥٠) بملاحظة

---

(١) The person's field dependency

الأمريكيين ذوى الأصل الماكسيكى ، والزنوج والبيض فى مواقف طبيعية . فوجد أن الأمريكيين ذوى الأصل الماكسيكى يقفون متقاربين للغاية عند تفاعلهم ، بينما يقف الزنوج متباعدين كثيرا ، ويقف البيض فى نقطة وسطى بينهما . وعلى النقيض من هذا أورد بوير (٤٤) أن البيض قد وقفوا عند تفاعلهم فيما بينهم على مبعدة أكثر من الزنوج فى موقف تجريبى طلب فيه من الأفراد أن يقفوا وبينهم مسافة تفاعل مريحة . وربما يعزى هذا الاختلاف إلى الإجراءات التى اتبعت فى الدراستين .

ولاحظ باكستر أيضا (٥٠) زيادة مسافة التفاعل مع العمر الزمنى فى كل المجموعات وزيادة الفروق بين الجماعات الحضارية مع زيادة العمر الزمنى ، وتفاعلت الثنائيات المكونة من ذكر وأنثى فى ظل أكبر درجة من التقارب المكانى ، وتفاعلت الثنائيات المكونة من أنثى وأنثى فى ظل درجة متوسطة من التقارب ، بينما تفاعلت الثنائيات المكونة من ذكر وذكر فى ظل أكبر درجة من التباعد ، هذا وإن كانت الفروق بين المتوسطات الخاصة بالثنائيات من جنس واحد ضئيلة للغاية .

فمن المتوقع اذن ، كما ذكرنا توا أن يكون لاقتراب الآخرين فيزيقيا تأثيرات واضحة على سلوك أعضاء الجماعة ، هذا وإن لم يقم الباحثون بدراسة هذه التأثيرات إلا حديثا جدا . وإنه لمن دواعى الدهشة ألا تستحث نظرية الحيز الشخصى هذه الدراسات . فقد قام معظم هذه الدراسات من وحى الاهتمام المتزايد ببعض المشكلات الاجتماعية مثل زيادة عدد السكان والازدحام . هذا وإن كان الازدحام كما أشار ستوكلز (٥٩٨) متغيرا سيكولوجيا ، فلا تتوقف معايشة الازدحام على الكثافة السكانية (أى عدد الأشخاص فى كل وحدة من وحدات الحيز الفيزيقى) فحسب ، بل تتوقف أيضا على الظروف التى فى ظلها تحدث الكثافة السكانية . فمن الممكن لشخص على سبيل المثال أن يشعر بالازدحام إذا ما دخل شخص آخر حيزه الشخصى دون أن يوجد سبب معقول يبرر هذا التطفل ، فى حين أنه من الممكن ألا ينظر إلى انتهاك مماثل على أنه ازدحام إذا ما حدث فى مصعد مزدحم . وكذلك أن تشعر سيدة بالزحام فى المقعد الخلفى لسيارة أجنبية صغيرة إذا كان شاغل المقعد الآخر رجلا وسيما ، ولكن قد تشعر بالازدحام إذا شغلت نفس المقعد سيدة أخرى غير جذابة . ومن ثم فإنه من الممكن تعريف الازدحام على النحو التالى « توجد حالة الازدحام ، ويدركها الفرد على هذا النحو عندما يزيد مطلب الفرد لمساحة معينة أكثر مما هو متاح » . (٥٩٨ ، ص ٧٥) . كما يشير ستوكلز إلى امكانية رجوع الازدحام إلى عوامل اجتماعية أو غير اجتماعية . ويحدث الازدحام غير الاجتماعى نتيجة القيود الفيزيقية مثلما يحدث عندما يحاول رجلا ضخما أن يدخل فى كابينه صغيرة لطائرة لكى يقود أنواع معينة من الطائرات . إلا أنه يحدونا الاهتمام أكثر بالإزدحام الاجتماعى ، أى إدراك الفرد أن

القيود المكانية هى نتيجة لوجود الآخرين وعلاقته بهم . وإيجازًا نحن مهتمون بالازدحام فى الجماعات وما يترتب عليه من نتائج بالنسبة لعملية الجماعة .

وقد استخدم الباحثون المهتمون بتأثيرات الازدحام احدى طريقتين تقليديتين لتغيير خبرة الإحساس بالإزدحام : تغيير حجم الغرف أو تغيير عدد الأفراد فيها . وافترضوا فى كلتا الحالتين ارتباط التباين فى الكثافة السكانية بالتباين فى معايشة الازدحام . فقد قام فريدمان وليفى وبوكانان وبريس (٢٠٣) بملاحظة جماعات مكونة من الإناث فقط وأخرى من الذكور فقط فى حجرات كبيرة وأخرى صغيرة . فوجدوا أن الذكور كانوا أكثر تنافسا فى الحجرة الصغيرة ، بينما كانت الإناث أكثر تنافسا فى الحجرة الكبيرة ، وأصدرت فى دراسة ثانية الجماعات المكونة كلها من الذكور أحكاما أشد صرامة فى الحجرة الصغيرة ازاء قيامها بدور تمثيلى كأعضاء محلفين فى حين أصدرت جماعات الإناث أحكاما أشد صرامة فى الحجرة الكبيرة . وتتسق هذه النتائج مع النتائج التى أوردها روسى ولايتون واريكسون وشوبار (٤٩٨) ، فقد لازمت جماعات من الذكور وجماعات من الإناث إما حجرة كبيرة أو أخرى صغيرة لمدة خمس وعشرين دقيقة ، وناقشت كل جماعة سلسلة من مشكلات اختيار الورطة (انظر الفصل الثالث) ، وكان على كل مفحوص بعد ذلك أن يقوم بعملية تقويم لنفسه وللآخرين . فقوم الذكور أنفسهم بصورة أكثر ايجابية فى الحجرة الكبيرة ، بينما قدرت الإناث أنفسهن بصورة أكثر ايجابية فى الحجرة الصغيرة .

ويتضح من هذه الدراسات الاستجابة المختلفة لجماعات الذكور وجماعات الإناث للكثافة السكانية ، هذا وإن كان غير واضح ما إذا كان الأمر يمثل استجابة مختلفة للازدحام أو خبرة مختلفة فى موقفى الكثافة . فربما كان النساء يتقبلن استثارة أكثر من الذكور دون أن يشعرن بالازدحام وهو تفسير يتسق مع رأى ديسور (١٦١) والذى يقرر فيه أن الشعور بالازدحام ما هو إلا استقبال لاستثارة مفرطة . فإذا كان هذا التفسير صحيحا فإن هذا يعنى أن الاستجابة المختلفة للذكور والإناث للكثافة هى بالقطع انعكاس للشعور بالازدحام من عدمه . ومع ذلك فإن هذا التفسير لا يزودنا بأساس نرى فيه الاستجابة المختلفة للإناث للأحجام المختلفة من الحجرات . فمن المرجح أن تعكس الفروق بين الجنسين فى الاستجابة للكثافة كلا النوعين من العوامل ، الشعور بالازدحام ورد الفعل ازاءه .

وأورد البرت ودابس (٥) دليلا أكثر وضوحا على تأثير مسافة التفاعل بين شخصين على سلوكهما معا . فقد حاول أشخاص كلفوا بمهمة اقناعية بشكل ودود أو عدائى تغيير اتجاه شخص آخر على مسافة قدم إلى قدمين ، ومسافة تتراوح بين ٤ و ٥ أقدام ، ومسافة ١٤ إلى ١٥ قدما . وتبين الارتباط الخطى بين التغيير فى الاتجاه والمسافة القائمة بين الفردين (كلما كانت

المسافة أكبر تغير الاتجاه فى الإطار المنشود) وتكون هذه العلاقة سلبية بالنسبة للشخص المقنع بشكل عدائى فى ظل وجود مسافات قصيرة فاصلة بينه وبين الآخر .

وإيجازا ، يرسى الأشخاص من أجل خلق تفاعل مريح مسافة متميزة تتباين بتباين الموقف ، وخاصة العلاقة بين الشخص والآخر . وتتأثر مسافة التفاعل هذه دون ما شك بعديد من المتغيرات لم يتم دراستها بعد . فلم تدرس آثار المسافة الفاصلة بين الأشخاص بقدر كاف ، هذا وإن أوحت الدراسات الخاصة بالازدحام باختلاف هذه الآثار بين الذكور والإناث . ومن الواضح أن المحاولات المنوط بها تغيير الاتجاهات تكون ذات فاعلية حيال نهوض الشخص بها دون أن يقترب من الشخص الهدف كثيرا ، وخاصة عندما يبدو فى صورة عدائية تجاه الشخص المراد تغيير اتجاهه .

انتهاك الحيز الشخصى والدفاع عنه :

تنطوى الدراسات العديدة للحيز الشخصى ، والمشار إليها ، على المسلمة التى مفادها أن المسافة التى يقيمها الفرد بينه وبين الآخرين ، وبينه وبين الأشياء غير الشخصية انما تعين حدود المنطقة السلبية لحيزه الشخصى . وقد رأينا كيف تتباين حدود هذا الحيز بتباين الموقف وبتباين علاقة الشخص مع الآخرين . ويجدر بنا مع ذلك ألا نفترض أن لمنطقة الحيز الشخصى السلبية حدودا منتظمة كدائرة تحيط بجسم الشخص تنقبض وتنبسط باختلاف الظروف فحسب . فعلى خلاف ذلك ، تشكل المنطقة السلبية للحيز الشخصى نمطا غير منتظم بالنسبة للشخص . فقد وجد ماكبرايد وزملاؤه (٣٨٢) فى الدراسة المشار إليها آنفا أن الاستجابة السيكوجلفانية كانت فى أشدها عندما اقترب من المفحوص من الأمام ، وفى أدنى درجاتها عندما اقترب منه من الخلف ، أما الاقتراب الجانبى فقد أفضى إلى استجابة متوسطة الشدة .

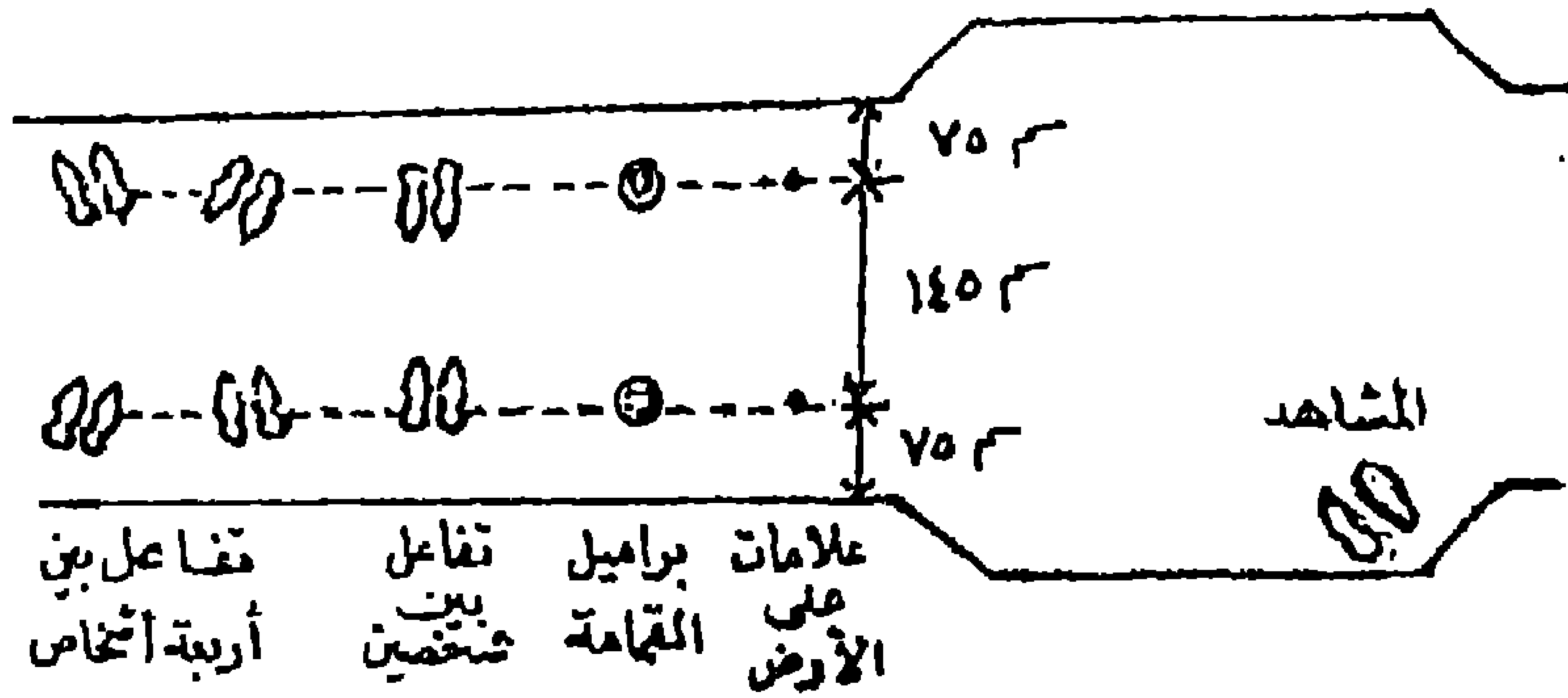
وتوحى الدراسات التى أوردها ماكبرايد وزملاؤه بأن التدانيات التى يتعرض لها الفرد ، والتى تتجاوز المسافات التى عادة ما يرسيها ، من شأنها أن تستجلب منه ردود أفعال دفاعية . وقد أورد سومر (٥٨٥) عددا من البحوث اختصت بردود الأفعال حيال الانتهاك من قبل الآخرين . وأجريت الدراسة الأولى فى احدى المستشفيات العقلية التى تسع ١٥٠٠ سرير وتقع فى منطقة أشبه ما تكون بالحديقة العامة . وحيث كانت معظم الأجنحة غير مغلقة ، كان من اليسير مشاهدة مرضى جالسين بمفردهم على مقعد أو هضبة صغيرة . وبمجرد أن يلاحظ سومر مريضا من الذكور منفردا بنفسه وغير مشغول بأى نشاط محدد ، كان يقترب منه ويجلس بجانبه دون التفوه بأية كلمة . فإذا ما نقل المريض الذى اختير كهدف كرسيه أو انتحى بعيدا عن المقعد ، كان سومر يفعل نفس الشىء . واختيرت المجموعة الضابطة من مرضى فى مواقف مماثلة وإن كانوا على مبعدة من الملاحظ . فكان رد الفعل على هذا الانتهاك هو ببساطة ترك

المكان . فقد ترك نصف المرضى المكان خلال الدقائق التسع الأولى فى مقابل ٨٪ من مفحوصى المجموعة الضابطة . وعلى الرغم من أن الفرار من المكان كان هو رد الفعل الملاحظ فى مواجهة الانتهاك ، فقد أورد سومر استجابات أخرى أقل وضوحا . فاشتمل رد الفعل المعتاد التحول بالوجه بعيدا وهز الأكتاف والتجنيب بالمرفق ، واشتملت دلائل التنغيص الأخرى على فرك الوجه واطلاق التنهدات والنظر إلى الساعة وطرقعة الأصابع .

وقد انتهكت نانسى روسو ، فى دراسة أخرى أشار إليها سومر ، خصوصية الطالبات فى احدى المكتبات الجامعية . فقد اختارت طالبات كن يجلسن بمفردهن وأمامهن كتاب أو أكثر مع وجود مقاعد شاغرة فى أى من الجانبين . وفى أية حالة من حالات الانتهاك كانت تختار واحدة من هؤلاء الطالبات كهدف ، وأخرى فى موقف مماثل كمفحوصة ضابطة . وأخذ الانتهاك شكل الجلوس بجانب الفتاة الهدف أو فى مواجهتها أو بصورة تتنافى وقواعد الجلوس فى المكتبة . فكان ترك المكان هنا أيضا هو رد الفعل الأكثر شيوعا فى مواجهة هذا التطفل ، وإن سبق ذلك فى الغالب علامات دفاعية وتغيرات فى أوضاع الجلسة وضروب مماثلة من السلوك .

ومن اليسير على الشخص فى مثل هذه المواقف أن يدافع عن خصوصيته بالمغادرة الفورية . إلا أنه يبدو أن هناك ضروبا أخرى من السلوك تصدر للحماية المسبقة من الانتهاك . فقد ينتقى الشخص موضعا يصعب بلوغه ، بقدر الإمكان ، مثل مقعد منعزل أو منطقة مسورة . وقد أورد سومر (٥٨٥) عددا من المحاولات نيط بها استكشاف الوسائل التى يحمى بها اتخاذ الموضع الدفاعى والتحاشى الخصوصية المكانية . فقد أعطى المفحوصون ، فى واحدة من الدراسات ، رسوما لمناضد ومقاعد مع تعليمات تنص على اختيار الموضع الذى يفضلونه لكى يبتعدوا عن الآخرين أو ليدافعوا عن أنفسهم فى مواجهة الآخرين . فاختار ٧٦٪ من المفحوصين مقاعد ظهورها إلى الحائط فى ظل تعليمات الابتعاد بينما اختار ٣٨٪ منهم فقط مقاعد كتلك فى ظل تعليمات الدفاع وقد أدت تعليمات الابتعاد فى دراسات أخرى إلى تفضيل اختيارات المقاعد الخلفية على المقاعد الأمامية ، والمناضد الصغيرة على المناضد الكبيرة ، والمناضد المواجهة للحائط على أخرى تحوطها الممشيات . وعندما وصفت الحجرة على أنها مزدحمة ، كانت الاختيارات مماثلة لتلك التى أفضت إليها تعليمات الابتعاد .

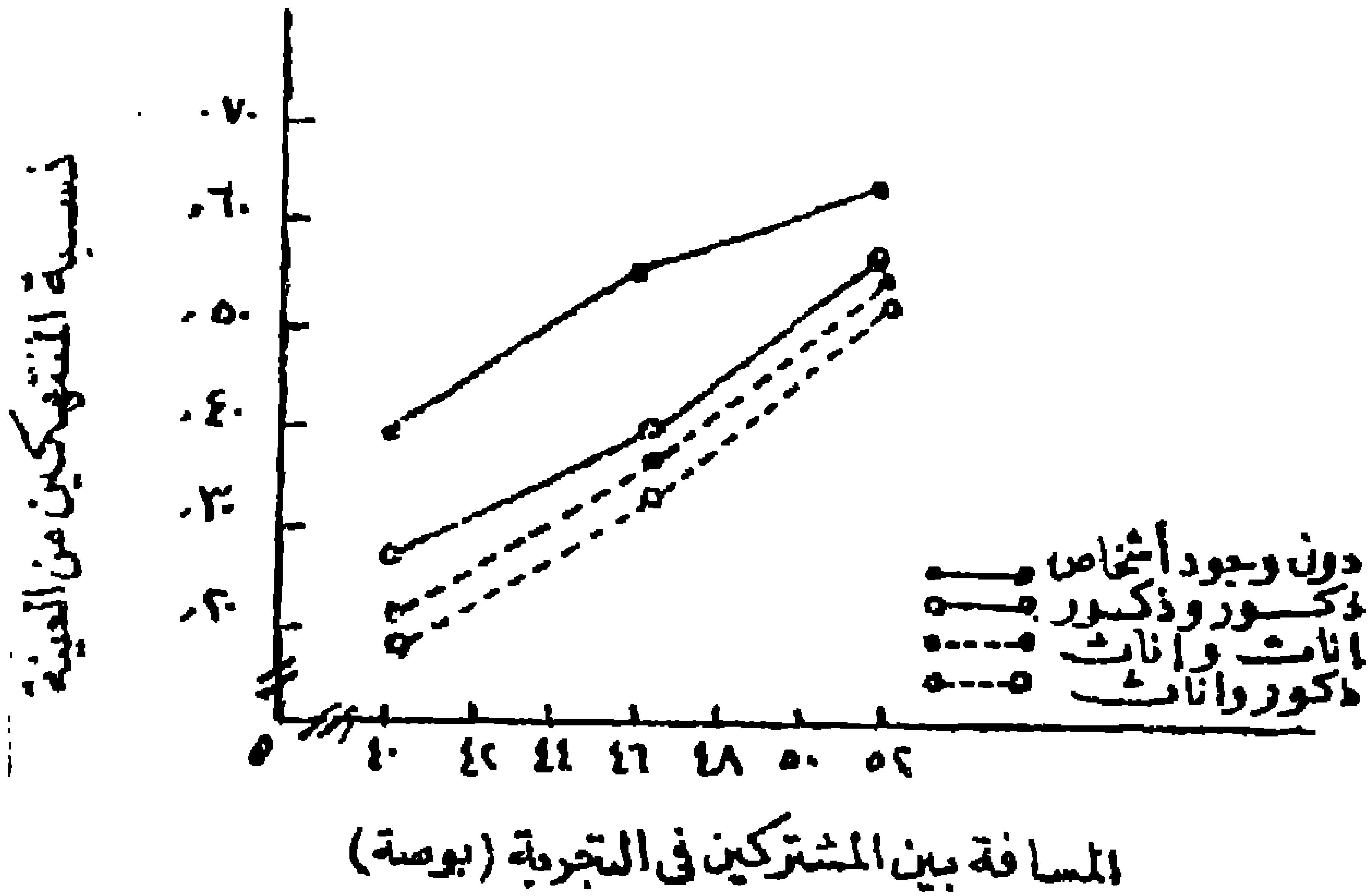
والنتيجة التى يمكن استخلاصها من هذه الدراسات هى أن الأفراد يبتكرون أساليب مختلفة يحمون بها أنفسهم من الانتهاك ، وعندما تفشل هذه الأساليب ، يؤدى إقحام الآخر فى الحيز الشخصى إلى التنغيص والقلق ومشاعر سلبية أخرى تتكشف فى شكل استجابات دفاعية مختلفة تفضى فى النهاية إلى الفرار ، ويتحاشى الأفراد أيضا الدخول فى الحيز الشخصى لآخر إلا إذا قضت الضرورة بهذا ، وخاصة إذا توفرت مؤثرات اجتماعية أخرى لهذا . فقد قام بيرفوت



(الشكل : ٥ – ١) منظر الرواق بالنسبة لظروف التجربة
(أعيدت طباعة الرسم باذن من E.S. Knowles (٣٢٩))

وهوبل وماكلى (٢٧) بإجلاس ذكر أو أنثى بجانب ثلاجة طرقات معدة للشرب منها ولاحظوا معدل توقف الأشخاص للشرب من الثلاجة . فوجدوا أن المارة قد توقفوا للشرب بتكرار أكبر عندما كان الشخص جالسا على مبعدة خمسة إلى عشرة أقدام من الثلاجة منه إذا كان جالسا على بعد قدم واحدة . وقد قام نولز فى دراسة أخرى (٣٢٩) بملاحظة ردود أفعال المارة لأشخاص يحتلون أروقة . وتم توزيع شخصين أو أربعة أشخاص فى رواق عرضة ٢٩٥ سم ويبعد فيه كل شخص عن الآخر بمسافة ١٤٥ سم ، وعلى بعد ٧٥ سم من الحائط (انظر الشكل ٥–١) ، فمرق حوالى ٢٤٪ فقط من المارة بين الجماعة دون مرورهم من خلال المساحة الصغيرة الفاصلة بين الجماعة والحائط . وعندما استعيض عن الأشخاص ببراميل مرق حوالى ٧٥٪ بين البراميل دون أن يمرون من خلال المساحة الفاصلة بين البراميل والحائط . وبالمثل فقد كشفت البيانات التى تمخضت عنها دراسة تشين وايفران (١٢٥) عن ارتباط المسافة الفاصلة بين الأشخاص وتشكيل الجماعة من الجنسين بدرجة تحاشى انتهاك الحيز الشخصى . فقد قاما بملاحظة نسبة الأشخاص الذين مروا ، من خلال ممشى عرضه ١٣٧ بوصة على هيئة بلكونة فى محل شراء كبير ، بين ثنائيات من الأفراد اشتركوا مع القائمين بالتجربة . وتباينت الثنائيات فى تكوينها حيث انتظمت فى شكل ذكر وذكر ، أنثى وأنثى ، ذكر وأنثى ، وفى المسافة الفاصلة بين كل شخص وآخر (٤٠ ، ٤٦ ، و ٥٢ بوصة) . ويوضح الشكل (٥ – ٢) نتائج هذه الدراسة .

فقد تبين أن نسبة المارة الذين ساروا بين الأشخاص من المتفاعلين أقل كثيرا من نسبة الذين مروا فى نفس المكان فى حالة عدم وجود أشخاص فيه . كما زادت نسبة الذين انتهكوا المكان



(الشكل ٥ – ٢) : انتهاك الأماكن كدالة للجنس والمسافة الفاصلة بين الأشخاص المتفاعلين ،
نقلت بعد الموافقة من البيانات التى أوردها J.A. Cheyne & M.C Efran (١٢٥)

الذى كان فيه يتفاعل الثنائى بزيادة المسافة الفاصلة بينهما ، كما تباينت نسبة المنتهكين للمكان بتباين تكوين الجماعة من الجنسين .

وتكشف هذه الدراسات العديدة عن أن هناك ميلا من جانب الأفراد لتحاشى دخول الحيز الشخصى الخاص بالآخرين . ويكون هذا الميل إلى التحاشى فى حالة المسافات الصغيرة الفاصلة بين الأشخاص وفى حالة الجماعات المكونة من الجنسين أقوى منه فى حالة وجود مسافات كبيرة فاصلة أثناء التفاعل وفى حالة الجماعات المكونة من جنس واحد . ومن ثم هناك افتراض ضمنى بأحقية الجماعات فى المساحات التى يشغلونها ومن ثم أيضا ضرورة ألا يتعرضوا للغزو من الآخرين .

المسافة بين الأفراد ومركز الفرد :

ينهض الحيز الشخصى للفرد بوظائف شخصية وأخرى تختص بالعلاقة بين الأفراد . وقد سبق أن رأينا كيف يمكن للحيز الشخصى أن يؤثر على الحالة الانفعالية للفرد وراحته فى الموقف المعين ، إلا أن للحيز الشخصى أيضا معان هامة تختص بالسلوك بين الأفراد . وإحدى الوظائف الهامة للعلاقات المكانية التى تقوم بين الأفراد هى إرساء الفروق بين مراكزهم وإيضاحها . وبصورة عامة ، فإن الشخص ذا المكانة العالية يحتل أفضل المواضع المكانية ، كما أن الشخص الذى يشغل موضعا مكانيا أفضل إنما يرى على أنه ذو مركز أعلى . فقد أجرى لوت وسومر

(٣٧٨) على سبيل المثال دراسة استخدم فيها الاستخبار وطلب فيها من المفحوصين أن يوضحوا أين يكون مكان جلوسهم مع أقرانهم ومع أشخاص ذوى مكانة أعلى ومع الآخرين ذوى مكانة أقل . فتبين أنه عندما كانت للمائدة مواضع واضحة للمراكز كصدر المائدة خصص للشخص ذى المكانة العالية ، وعندما كانت المائدة دائرية (جميع المواضع متساوية) سمحت المواضع المختارة بقيام مسافة بين الشخص وكل من الآخرين ذوى المركز الأعلى والأدنى – أكبر من المسافة التى كانت بين الشخص وأقرانه .

وقد برهن هات وكوهين (٥٨٥) على دور ما يقام من مسافة بين الأفراد فى إدراك الفروق فى مراكزهم وايضاحها . فقد أعدا سلسلة من عشرة أفلام صامتة يستغرق كل منها دقيقة واحدة ، يمثل فيها اثنان من الممثلين تتابعا من التفاعل البسيط . ففى كل فيلم يجلس أحد الأشخاص على أحد المكاتب ويقلب فهرس للبطاقات حيث تقطع عليه عمله مكالمة تليفونية . ويصور المنظر الثانى الرجل الثانى وهو يقرع باب حجرة المكتب ثم يدخل ويقترب من الرجل الذى يجلس إلى المكتب ، ويناقش معه أمرا ما . وقد تم الحصول على تقديرات للمركز النسبى لكلا الشخصين من المشاهدين الذين رأوا الأفلام . فقدر الزائر على أنه ذو شأن أقل للغاية عندما توقف بمجرد أن دلف إلى الحجرة ، وعلى أن شأنه أعلى أهمية عندما سار مباشرة حتى المكتب . وعندما سار إلى منتصف الحجرة رؤى على أنه أعلى شأنا مما أدرك عليه عندما وقف بجوار الباب ، وأكثر من ذلك شأنا إذا ما اتخذ طريقه إلى المكتب مباشرة .

فيبدو من الواضح اتصال المسافة بين الأشخاص بإدراك المراكز النسبية للأفراد ، فالمسافة التى يقيمها شخص ما بينه وبين شخص آخر تنبئ بشىء ما عن مركزه النسبى بالنسبة للشخص الآخر ، هذا وإن اعتمد اتجاه الفروق فى الغالب على عوامل أخرى . فتوحى دراسة لوت وسومر بميل الأفراد لإقامة مسافة بينهم وبين الأشخاص ذوى المركز الأعلى وذوى المركز الأقل ، ومن ثم لا تشير المسافة بين الأفراد بمفردها إلى أى الشخصين يحتل المركز الأعلى . فعلى سبيل المثال ، قدم الموقف الذى حدث فيه التفاعل فى أفلام هات وكوهين هاديات عن اتجاه الفرق فى المركز ، وفى معظم الأحوال تخدم التباينات فى الموقف أو السلوك أو كلاهما معا كمؤشرات للفروق فى مستوى المراكز .

وعلى الرغم من أن هذه البحوث تبرهن على وجود علاقة بين المسافة بين الأشخاص والمركز ، فليس من الواضح ما إذا كانت هذه العلاقة ناشئة عن انبساط الحيز الشخصى للفرد ذى المركز الأعلى فى ظل وجود الفرد ذى المركز الأقل ، أم ترجع إلى مجرد أنماط التفاعل المحددة ثقافيا – بمعنى أنه فى الكثير من المواقف يكون الشخص ذو المركز الأعلى منفصلا فيزيقيا عن أولئك ذوى المركز الأقل . فيجلس القائد إلى صدر المائدة والأستاذ فى صدر حجرته الدراسية ، والسياسى أمام الجمع من الناس ... وهكذا . فمن الممكن أن تكون الألفة الطويلة بمثل هذه

المواقف قد أفضت إلى توقع ثقافى يملى مسافة بين الأشخاص ذوى المركز الأعلى وأولئك ذوى المركز المنخفض أكبر من المسافة القائمة بين الأقران . هذا وسوف نرى أن علاقة المسافة بين الأشخاص ومراكزهم تتكشف أيضا فى الدراسات الخاصة بتأثيرات تنظيم الجلوس .

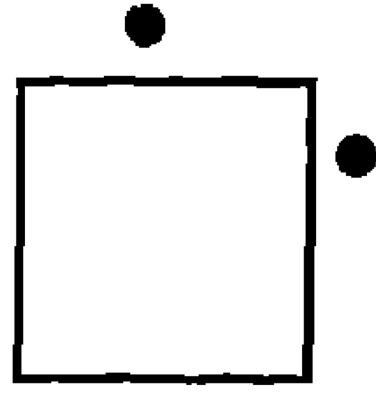
التنظيمات المكانية :

لقد اقتصر اهتمامنا فى الصفحات السابقة على ما يحتضنه الأفراد من توجهات تتعلق بالحيز المحيط بهم وبالأشخاص الآخرين وبالأشياء اللاشخصية فى هذا الحيز . ومن المناسب الآن أن ننظر فى بعض ما يترتب على التنظيمات المكانية من نتائج فى مواقف الجماعة . وعلى الرغم من أن قدرا قليلا نسبيا من البحث قد وجه إلى هذا الجانب الهام من تفاعل الجماعة ، فإن هناك دليلا قويا على أن التنظيمات المكانية تمارس ضروبا هامة من التأثير على إدراك المركز وأنماط المشاركة وأنشطة القيادة وردود الأفعال الوجدانية لأعضاء الجماعة . ومن ثم ، فليس باعثا على الدهشة أن تكون هناك تفضيلات متسقة لمواضع فى مواقف الجماعة — أى أن الاختيارات التى يقوم بها الأفراد فيما يتعلق بالمكان الذى يحددون مواضعهم فيه فى الجماعة تتسق مع ما هو معروف عن تأثير التنظيمات المكانية فى عملية الجماعة .

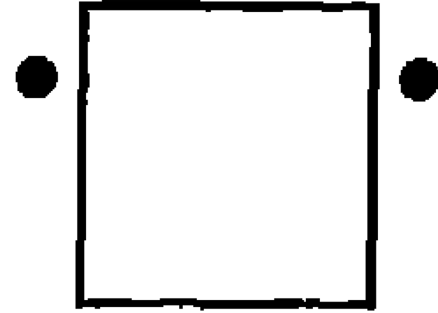
تفضيلات الجلوس :

عندما يكون للأفراد الحرية فى اختيار مواضعهم فى الجماعة ، تعكس اختياراتهم عادة الأهمية الثقافية للمواضع المكانية المختلفة . فالأشخاص الذين يدركون أنفسهم على أنهم ذوو مركز عال نسبيا ينتقون مواضع تتسق وهذا الإدراك . فقد قام سترودبك وهوك (٦٠٤) على سبيل المثال ، بتحليل بيانات حصلا عليها من تداولات محلفين تمت بشكل تجريبى ، ووجدا أن المحلفين من الفئات المهنية والإدارية غالبا ما اختاروا المقعد الذى يتصدر المائدة بتكرار أكبر وبشكل دال مما فعل الأشخاص من الفئات الأخرى . وبالمثل وجد هير وبيلز (٢٦٥) أن المفحوصين الذين حصلوا على درجات عالية على مقياس للسيطرة بصيغة الورقة والقلم مالوا فى موقف الجماعة إلى اختيار مقاعد الصدارة .

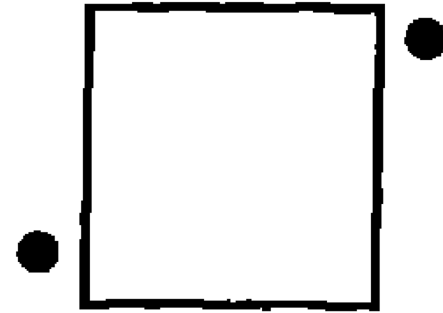
وقد قام سومر وزملاؤه بدراسة تفضيلات الجلوس فى عدد من البحوث تمتد ما بين دراسات اعتمدت على الاستخبار إلى مشاركة فعلية فى أنشطة الجماعة (٥٨٥) . فقد طلب من المفحوصين فى واحدة من الدراسات أن يختاروا من بين عدد من البدائل وتختص بموضع الجلوس إلى مائدة مستطيلة ، ذلك الموضع الذى يفضلونه للغاية بالنسبة لأربعة أنشطة مختلفة هى المحادثة والتعاون والعمل معا والمنافسة . فاختير تنظيم المتجاورين أو الوجه للوجه بالنسبة للمحادثة العارضة ، بينما فضل الأفراد المتعاونون تنظيم التجاور . ومالت الأزواج المتنافسة إلى اختيار تنظيم الوجه للوجه ، هذا وإن اختار بعضهم تنظيما أكثر تباعدا (على سبيل المثال النهايات المتقابلة أو الأركان المتقابلة من المائدة) . وكانت أزواج العمل معا متسقة فى اختيارها نمطا قلل من المودة إلى أقصى حد مثل التنظيم المتباعد الذى أشير إليه آنفا . وقد أفضت دراسة



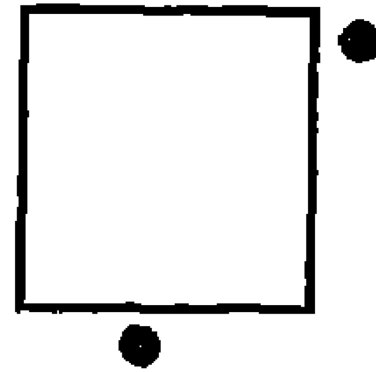
الــركنـــان المتجـــاوران



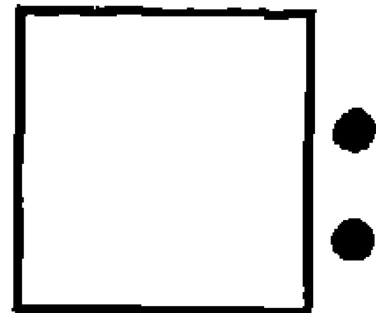
الــوجـــــه للوجـــــه



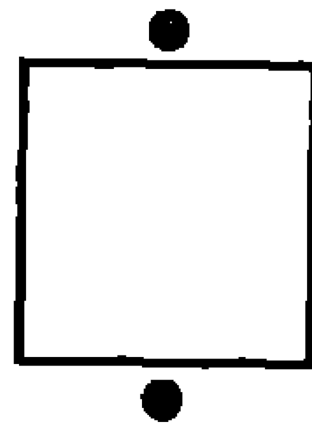
التقابل المتباعد – المواجه القصى



الركن فى مواجهة صدر المائدة



التجـــــــــــــــاور



التقــابل على رأس المائـدة

(الشكل ٥ – ٣) تنظيمات الجلوس إلى موائد مستطيلة
(طوعت بعد استئذان من ٥٨٥)

ثانية اعتمدت على الاستخبار واستخدمت الموائد المستديرة – إلى نتائج اتسقت مع تلك التى تم الوقوف عليها فى الدراسة الأولى .

وكانت الخطوة التالية هى محاولة التحقق من نتائج الدراسات المعتمدة على الاستخبار ، وذلك من خلال النظر فى تفضيلات الجلوس لدى جماعات حقيقية . فقد اسندت إلى ثنائيات من الأطفال أنشطة تتسم بالتعاون والتنافس والعمل معا ، لبيان كيف ينظمون أنفسهم . وبصفة عامة ، جلست الثنائيات المتعاونة جنبا إلى جنب ، وجلست الثنائيات المتنافسة فى أركان متجاورة ، وجلست الثنائيات التى تعمل معا على مبعدة ، واستخدم القليل جدا من الثنائيات تنظيم الوجه للوجه الذى كان بارزا فى النتائج التى أفضى إليها استخدام الاستخبار . وتم فى بحث آخر أيضا إخبار مفحوصين راشدين بأنهم سينخرطون فى علاقة تنافس أو تعاون مع شخص آخر (قام بدور الشريك فى التجربة) كان جالسا بالفعل إلى مائدة ما . فجلس ثلاثة عشر من بين أربعة وعشرين مفحوصا إلى نفس الجانب من المائدة الذى كان يجلس إليه ذلك الشخص . هذا فى موقف التعاون ، بينما جلس تسعة عشر من بين ثلاثة وعشرين مفحوصا فى مواجهة الشخص الجالس – وذلك من موقف التنافس ، ومن ثم ، تتسق النتائج التجريبية والنتائج المعتمدة على الاستخبار فى كشفها عن تفضيل الأفراد الراشدين لتنظيم التجاور فى الجلوس فى موقف التعاون ، وتنظيم الوجه للوجه بالنسبة للمنافسة . وهذه النتائج على اتفاق جوهرى أيضا مع النتائج التى أوردها مايرز (٤٤٩) بالنسبة لموقف الإرشاد . فقد فضل المسترشدون(١) بشكل واضح تنظيم المواجهة المتكافئة ذى الصبغة غير الرسمية(٢) على تنظيم الوجه للوجه ذى الصبغة الرسمية .

ومن غير الممكن من خلال البحوث التى من هذا النوع تحديد ما إذا كانت تفضيلات تنظيمات الجلوس ترجع إلى توقعات ثقافية خاصة بالعلاقة المكانية الملائمة فى وضع معين أو إلى المشاعر التى تحدثها التنظيمات المختلفة فى الفرد فى ظل ظروف معينة . فقد فسر مفحوصو سومر ، فى الدراسات المستخدمة للاستخبار اختياراتهم فى ضوء الكفاءة فى العمل – أى أنهم أوحوا بأن المحادثة العارضة إنما ييسرها كل من التقارب المكانى واتصال العين بالعين . ومن ثم ، فقد اختاروا التنظيمات التى تزيد من هذين العاملين إلى أقصى حد . ومع ذلك فقد يكون من الممكن أن تقف تفسيرات من هذا النوع كتبريرات بدلا من كونها أسبابا حقيقية للظاهرة الملاحظة . ويوحى ما أورده مايرز (٤٤٩) من دليل بأن التفضيلات قد تسببها المشاعر التى يستثيرها تنظيم معين للجلوس . فقد وجد أن المفحوصين فى تنظيم رسمى للجلوس قد حصلوا على درجات على مقياس نيط به قياس القلق الموقفى ، أعلى بشكل جوهرى مما حصل عليه

(١) Counslees.

(٢) Informal - to - knee arrangement

المفحوصون في تنظيم غير رسمي للجلوس . ومن ثم ، فقد تفضي بعض العلاقات المكانية إلى استجابات وجدانية غير سارة تتمخض عن استجابات تحاش شرطية . وليس من العسير أيضا إدراك أن علاقة الموضع بالمكانية مقدر لها أن تجعل بعض المواضع مثيبة إيجابيًا والأخرى مثيبة سلبيا (غير سارة وعقابية) . ومن ثم يتمثل التفسير المعقول للتفضيلات المكانية في ضوء احتمالات التدعيم المرتبطة بمواضع مكانية مختلفة .

تنظيم الجلوس والتفاعل :

تشتق القيم المثيبة الخاصة بالمواضع المكانية في جانب منها ، مما يترتب عليها من نتائج بالنسبة لتفاعل الجماعة . فمن الواضح أنه من العسير التفاعل مع شخص آخر على مسافة بعيدة ، كما أنه من المؤكد أن التفاعل مع شخص لا يستطيع المرء رؤيته أقل إرضاءً من تفاعل الوجه للوجه . فيرى معظم الأشخاص ، على سبيل المثال أن المحادثة التليفونية أقل إرضاءً من حديث الوجه للوجه . ويرجع هذا إلى حد كبير إلى أن الأجزاء غير اللفظية من الاتصال لا تتاح من خلال المحادثة التليفونية . وقد ناقش كندون (٣١٨) بتفصيل أهمية اتصال العين بالعين إبان التفاعل الاجتماعي . وكشفت تحليلاته للسلوك خلال تفاعل ثنائي إلى أن الموضع الذي ينظر إليه الشخص خلال التفاعل ينهض بوظيفة الهادي الموجه لمسار التفاعل ففي مواضع معينة من التفاعل حيث يأخذ الشخص الآخر دور المتحدث ، ينهي المتحدث الأول جملته بأن ينظر إلى الشخص نظرة طويلة ، وعندما يبدأ الشخص الآخر في الحديث عادة ما ينظر المستمع بعيدا . ومن ثم فإنه باستطاعة أي شخص أن يعطي الإشارة للآخر موضحا نواياه وما ينتظر منه ، كما أن باستطاعته أن يعرف ما إذا كانت إشارته قد وجدت صداها من عدمه . ومع ذلك فإن هناك بعض النتائج المترتبة على التنظيم المكاني ليست بهذا الوضوح . فتدفق الاتصال في الجماعة ، على سبيل المثال ، هو دالة للعلاقات المكانية بين أعضاء الجماعة . فعندما يجلس أعضاء الجماعة إلى مائدة مستديرة يكون هناك ميل قوي من جانب الأعضاء لأن يتخاطبوا مع الأشخاص الذين يجلسون على الجانب الآخر مواجهين لهم ، وليس مع الأشخاص الذين يجاورونهم . فقد قام شتينزور (٥٩٣) بجدولة عدد المرات التي استبعد فيها الأشخاص خمسة وأربعة وثلاثة واثنين وواحدا من المقاعد التي كانت بينهم وبين الآخرين في الجماعة التي كان أعضاؤها يتابعون بعضهم البعض فيما يقدم من تقارير لفظية . ولم يجد علاقة متسقة بين المسافة بين الأشخاص والمتابعة . هذا وإن كان الأعضاء الذين كانوا يجلسون إلى المائدة في مواجهة بعضهم البعض قد تابع كل منهم الآخر بصورة دالة تفوق احتمالات الصدفة ، وقد أورد سترودبك وهوك (٦٠٤) نتيجة مماثلة في دراستهما لهيئات من المحلفين تتكون من اثني عشر فردا يجلسون إلى موائد مستطيلة الشكل . فقد شارك الأشخاص الجالسون إلى رأس المنضدة بشكل أكثر كما أدركوا على أنهم ذوو تأثير أكبر في قرار الجماعة من الأشخاص الجالسين إلى الجوانب .

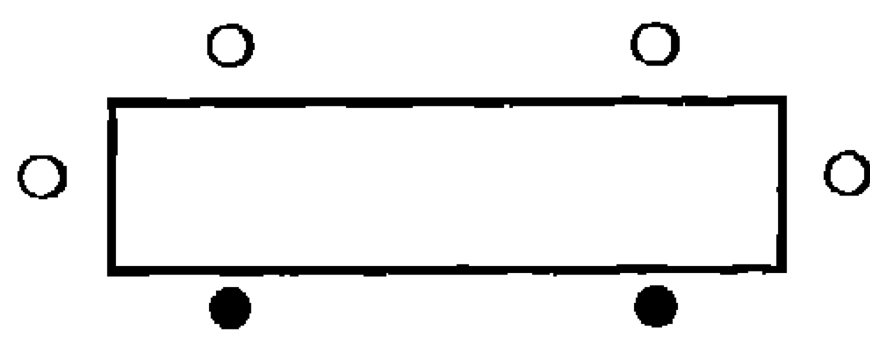
وقد تم التحقق من ذلك الذى أطلق عليه « أثر شتينزور » فى دراسة أجلس فيها أعضاء الجماعة إلى مائدة مربعة (٢٧٦) . فقد وجد هيرن أنه فى ظل أقل توجيه من جانب قائد مخصص لهذا الدور ، وجه أعضاء جماعة مناقشة ، يواجه بعضهم البعض ، تعليقات للأشخاص الجالسين فى مواجهتهم أكثر من التعليقات التى وجهوها لمن يجلسون بجانبهم فى أية ناحية . ومع ذلك ، فقد وجد أن العكس قد حدث بالنسبة للجماعات ذات القائد القوى المسيطر . بمعنى أنه قد وجهت تعليقات إلى الأعضاء المتجاورين أكثر من التعليقات التى وجهت إلى الجالسين فى المواجهة . ولا تنفى هذه النتيجة الأخيرة فرض تأثير تنظيم الجلوس على نمط الاتصال فى الجماعة ، ولكنها تحدد بالأحرى بعض الظروف التى لا يحدث فيها أثر شتينزور . وقد أوحت دراسات ميهرابيان ودياموند (٤١٥) بدلائل أخرى ، حيث تبين بالنسبة للجماعات المكونة من أربعة أشخاص زيادة الحديث بينهم عندما يجلسون متقاربين بجوار بعضهم البعض ، ورؤية وجه كل منهم للآخر ، وإن حدث هذا بالنسبة للأشخاص الحساسين للرفض . وأورد جاردن وكابلان وفاير ستون وكووان (٢١٥) حدوث أكثر للتعاون الإيجابى وتكوين الاتجاهات حال رؤية وجه الأفراد لبعضهم البعض وهم يجلسون إلى المائدة متاحا لهم بذلك امكانية اتصال العين بالعين ، لكنه فى حالة عدم وجود اتصال العين بالعين يفضى تنظيم المجاورة فى الجلوس إلى نتائج أكثر إيجابية . ومن ثم كان تنظيم الجلوس الذى تتوفر فيه المواجهة ييسر فى عمومه التفاعل الاجتماعى . هذا وإن كان بامكان الخصال الشخصية للأفراد الداخلين فى التفاعل ومدى اتاحة اتصال العين بالعين وما شابه ذلك من متغيرات أخرى أن تغير من هذا التأثير .

ولتنظيم الجلوس أثر على نوع التفاعل أيضا . فقد قامت روسو (٥٠٠) بعرض رسوم خمسة تنظيمات للجلوس حول مائدة مستطيلة (انظر الشكل ٥ – ٤) حيث جلس فى كل حالة شخصان على أحد جانبى المائدة ، وشخص واحد إلى كل رأس من رأسيها . وكانت روسو مهتمة بإدراك المفحوصين للعلاقات الاجتماعية التى توجد بين شخصين يشغلان علاقات مكانية مختلفة إلى المائدة . وكانت العلاقة المكانية للشخصين المعينين هى : التجاور ، والركن القريب إلى رأس المائدة ، والتقابل والمواجهة ، والركن البعيد إلى رأس المائدة ، ورأسا المائدة . وعرف الشخصان المحددان على أنهما عضوان من جنس واحد . هذا وقد طلب من المفحوصين أن يقدروا الشخصين من منظور أربعة أبعاد : حميمان – لا يعرفان بعضهما ، وعدوان – صديقان ، وثرثاران – قليلا الكلام ، ومتكافئان – غير متكافئين . وعموما فقد تبين أنه كلما كانت هناك مسافة أطول بين الشخصين ، أدركا على أنهما أقل صداقة وتعارفا وثرثرة . وقد تأكدت هذه النتيجة من خلال ما تم الوقوف عليه من أن المواقف التى تسمح باتصال يسير للعين بالعين قد كشفت عن أقل تأثير للمسافة بين الأفراد .

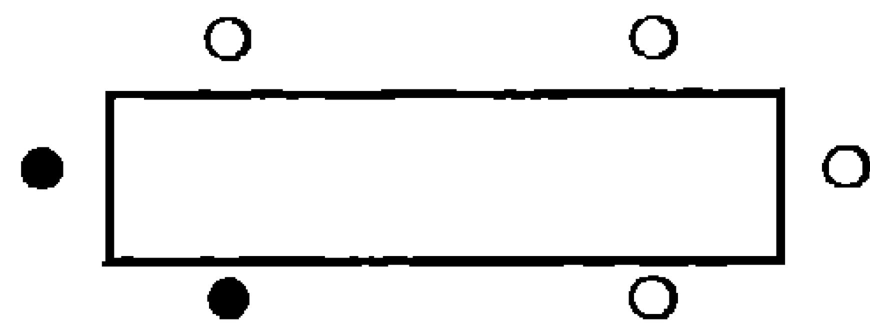
ويحتمل أن يفسر هذا النوع من التأثير الكيفى العلاقة بين الاتجاه وتفضيلات الجلوس التى

أشار إليها كامبل وكرسكال ووالاس (١٠٦) فى دراستهم عن حجرات الدراسة المتبنية لنظام الدمج العرقى . فقد أوردوا أن عدد حالات التجاور فى الجلوس بين الزنوج والبيض قد حاد عن العشوائية بشكل دال . وقد كشف مؤشر للتجمع ، يعكس هذا الافتقاد فى العشوائية فى تنظيمات الجلوس ، عن الفروق المتوقعة بين مدرستين اختيرتا لتمثلا اتجاهات مختلفة حيال الدمج العرقى .

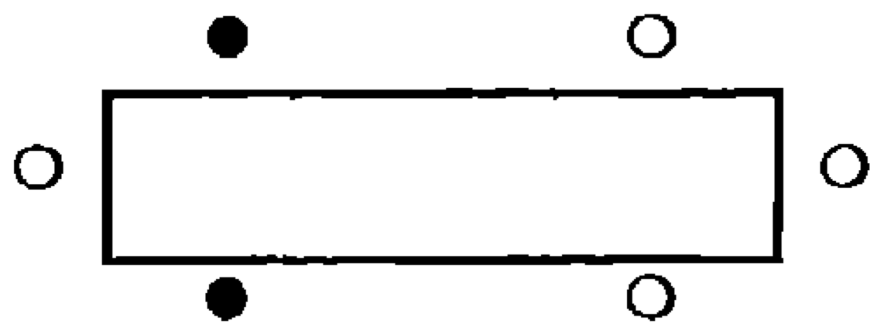
التجاور



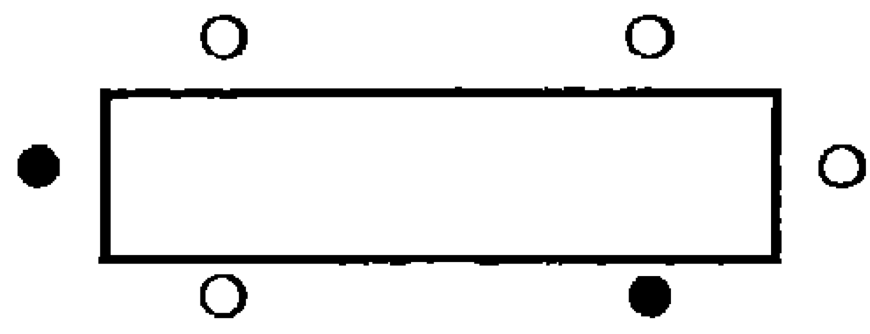
الركن القريب مع رأس المائدة



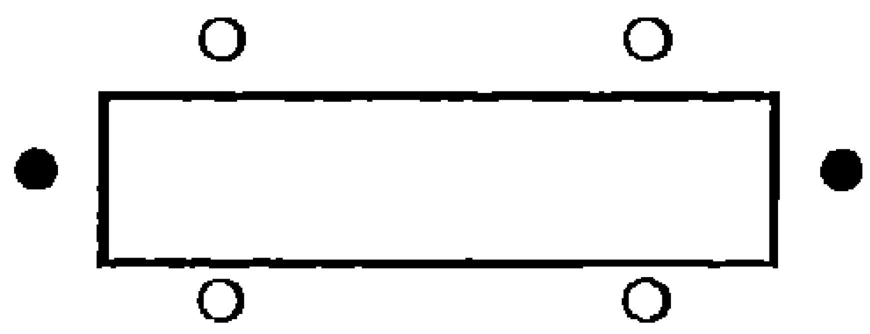
الوجه للوجه



الركن البعيد مع رأس المائدة



رأسا المائدة



(الشكل ٥-٤) تنظيمات الجلوس فى دراسة روسو عن إدراك العلاقات الاجتماعية ، وتمثل الدوائر الممتلئة المواضع الحاسمة ، كما تمثل الدوائر الفارغة مقاعد خالية
(طوعت بعد استئذان من (٥٠٠))

مجمل القول ، أنه من الواضح أن للتنظيم المكانى تأثيرا عميقا ليس على نمط الاتصال فى الجماعة فحسب ، ولكن على الجوانب الكيفية من تفاعل الجماعة أيضا . ولهذه التأثيرات بدورها نتائج هامة تترتب عليها من حيث بروز القيادة والمركز داخل الجماعات .

تنظيم الجلوس والقيادة :

لقد نوقشت بالفعل العلاقة بين مراكز الأفراد والمسافة القائمة بينهم ، ومادام أنه من المعتاد أن يكون للقائد مركز عال فى الجماعة ، فلا غرو أن تكون هناك أيضا علاقة بين التنظيمات المكانية والقيادة . فعلى سبيل المثال ، عادة ما يحتل القائد رأس المائدة ، ومن ناحية أخرى فإنه عادة ما يدرك الشخص الذى يجلس إلى رأس المائدة على أنه القائد . وتعنى هذه الحقائق أن يكون للموضع المكانى الذى يحتله الشخص داخل الجماعة نتائج هامة من حيث امكانية بروزه كقائد ، ومن حيث قدر التأثير الذى يمارسه على عملية الجماعة .

وأحد البراهين الأولية على تأثير التنظيمات المكانية على مراكز القيادة ما أقامه باس وكلوبيك (٣٥) ، فقد كانا مهتمين بتأثيرات موضع الجلوس على بروز القيادة فى موقف مناقشة جماعية لا قائد لها (٣١) . والمناقشة الجماعية بلا قائد هى اجراء منوط به تقويم إمكانية القيادة ، فتشكل جماعات صغيرة ، وتوكل إليها مهمة المناقشة حيث يقوم الملاحظون خلالها بتقدير أعضاء الجماعة من حيث إمكانية القيادة . ولتقدير القيادة هذا ارتباط عال إلى حد ما مع مركز القيادة المحرز فى مواقف طبيعية مثل التنظيمات الصناعية . وقد قام باس وكلوبيك بفحص بيانات استمدت من ٤٦٧ مشاركا فى ٦٨ مناقشة جماعية لا يسوسها قائد ، وتستغرق كل منها نصف ساعة ، ويشارك فيها مفحوصون ممثلون لجماهير متنوعة كطلاب الجامعة وطلاب الكليات العسكرية . واشتمل الموقف على تنظيمين للجلوس على النحو التالى : منضدة مستطيلة الشكل ذات أربعة مقاعد إلى كل جانب ، وتنظيم يأخذ شكل الرقم ٨ بثلاثة مقاعد إلى كل جانب ، بالإضافة إلى مقعد سابع إلى رأس الشكل . وقد جلست عينتان من الطلاب الجامعيين إلى موائد مستطيلة ، وإحدى العينتين مكونة من ثلاث جماعات والأخرى من أربع جماعات . ووجد فى إحدى العينتين ، دون الأخرى ، أن الشخص الجالس فى موضع متصدر أحرز درجة فى القيادة أعلى بشكل دال من الأشخاص الجالسين فى مواضع متوسطة . أما بالنسبة للجماعات فى التنظيم الذى يأخذ شكل الرقم ٨ ، كان هناك دليل ضعيف على وجود تأثير جوهرى لموضع الجلوس على مركز القيادة . هذا وإن كانت إحدى العينات قد أفضت إلى فروق جوهرية تحابى مواضع الصدارة . وينبغى مع ذلك أن يكون ماثلا فى الذهن أن كل هذه الدراسات قد أجريت لغرض آخر . واختلط عدد من المتغيرات ، مثل الاختيار الشخصى للمشاركين بالنسبة لمواضع الجلوس مع تنظيم الجلوس . وتجعل هذه الحقيقة نتائج باس وكلوبيك صعبة التفسير على الأقل .

وقد قدمت دراسة نيط بها بصفة خاصة التحقق من فرض تأثير تنظيم الجلوس على بروز القيادة (٣٩١) دليلا أكثر وثوقا به من حيث وقوف الموضع المكانى فى الجماعة كمحدد هام لمركز القيادة والمنطق الذى يقف وراء هذا الفرض هو أن الموضع المكانى يحدد تدفق الاتصال ،

وهو ما يحدد بدوره بروز القيادة . وقد اشتمل الموقف التجريبي على جماعات من خمسة أشخاص يجلسون إلى مائدة مستطيلة ، ثلاثة منهم إلى أحد جانبي المنضدة ، واثنان منهم إلى الجانب الآخر ، وما دام أن احتمال حدوث التفاعل عبر المائدة أكبر من احتمال حدوثه حولها ، فقد توقع الباحثان أن كل شخص من الشخصين اللذين إلى أحد الجانبين قد يؤثر فى ثلاثة أشخاص على الجانب الآخر ، بينما يستطيع الثلاثة أن يؤثروا فى شخصين آخرين فقط . ومن ثم كان من المتوقع أن الأعضاء الذين يجلسون على الجانب ذى الشخصين يبرزون كقادة بتكرار أكثر من توقع ذلك بالنسبة لمن يجلسون كثلاثة على جانب . وقد دعمت البيانات هذا التنبؤ ، فقد برز أربعة عشر شخصا كقادة من جانب المائدة الذى يتواجد فيه شخصان ، مقارنا بستة من الجانب ذى الثلاثة أشخاص .

ويصبح من الواضح ، عندما ترتبط هذه النتائج بتلك التى تختص بالموضع المكانى والمركز ، وبتلك التى تختص بالموضع المكانى والتفاعل ، أن يكون لتنظيم الجلوس تأثير هام على عملية التفاعل فيحدد إلى حد كبير التنظيم الفيزيقى لأعضاء الجماعة درجة تدفق الاتصال والتفاعل فى الجماعة والمركز الذى يخلع على أعضاء الجماعة ، كما يحدد بروز القادة . وتتأتى هذه التأثيرات جزئيا من خلال الأنماط الثقافية للتفاعل والتى تحدد عادة للأشخاص مواضع فيزيقية تناظر قيادتهم أو مواضع مراكزهم الأخرى . ويبدو من الواضح أيضا أن التنظيم المكانى يمارس تأثيرا مباشرا أكبر على تدفق الاتصال اللفظى وغير اللفظى والذى يؤثر بدوره على فرص الشخص فى احراز مركز فى الجماعة . وتنهض الدراسات العديدة التى تختص بشبكات الاتصال فى الجماعات الصغيرة بتقديم دليل آخر على ما للبيئة الفيزيقية من تأثيرات على عملية الجماعة .

شبكات الاتصال :

لقد كنا مهتمين فى الصفحات السابقة بصفة أساسية بالمسافة الفيزيقية بين الأشخاص ، وبالأشكال التى تؤثر من خلالها المسافة بين الأشخاص فى سلوك الفرد والجماعة وذكرنا إبان مناقشة التنظيمات المكانية أن النمط الخاص بالمسافة الفيزيقية يمكنه أن يؤثر على تدفق الاتصال ، وإدراك المركز ، وبروز القيادة . ولم تكن المسافة فقط فى بعض الحالات هى المحددة للعديد من وجوه عملية الجماعة ، ولكن كانت هناك أيضا توجهات البدن بين أعضاء الجماعة ، وبطريقة مماثلة فإن عدد قنوات الاتصال وتنظيمها بين أعضاء الجماعة يمارس تأثيرا قويا على الجماعة . ويمكن للمرء فى الحقيقة أن يقول أن الاتصال يقع فى قلب عملية الجماعة (٥٤٢) . فإذا ما كان للجماعة أن تقوم بوظيفتها بفاعلية ، وجب أن يكون بمقدور أعضائها أن يتصلوا ببعضهم البعض بسهولة وبكفاءة . وقد تم التسليم بهذه الحقيقة منذ فترة طويلة من قبل رجال التخطيط فى الهيئات ممن يحاولون تنظيم شبكات الاتصال بطريقة تسمح بالتدفق الحر للأفكار

والمعرفة والمعلومات الأخرى داخل التنظيم . وتتمثل هذه المحاولات فى سلسلة الأمر[١] فى المجال العسكرى ، ومائدة التنظيم الصناعية[٢]، وليس هناك شك فى أن العوامل التى تؤثر على الاتصال داخل الجماعة تؤثر أيضا فى كفاءة الجماعة ورضا أعضائها .

وعادة ما يسلم رجال التخطيط فى الهيئات بأنه من الممكن منطقيا تحديد الكيفية التى يجب أن تنظم بها قنوات الاتصال من أجل إحراز أعلى درجة من الكفاءة . وقد انتهوا بصفة عامة إلى أن التنظيم المتدرج هو أكثر التنظيمات كفاءة . ومع ذلك فإن صدق هذه المسلمة مازال محل تشكك . وقد أثار الكس بافيلاس (٤٧ ، ٤٨) منذ سنوات ماضية ، تساؤلات هامة عديدة أفضت إلى سلسلة من البحوث تختص بتأثير أنماط محددة من الاتصال على عملية الجماعة . فعلى سبيل المثال ، ما هى الآثار التى تتركها أنماط الاتصال المختلفة من حيث بروز القيادة ؟ ومن حيث النمو التنظيمى ، ومن حيث كفاءة حل المشكلات ، ومن حيث قدرة الجماعة على أن تكيف نفسها مع المتغيرات البيئية ؟

وتجدر الإشارة فى هذا الموضع إلى أننا مهتمون بالتنظيم الفيزيقى لقنوات الاتصال بين أعضاء الجماعة . فنحن نتعامل إلى حد ما مع الحيز الطوبولوجى[٣] وليس الحيز الإقليدى . فليس بذى أهمية أن نحدد أين يوجد أعضاء الجماعة الفرادى بالنسبة للآخرين ، فالمهم هو توزيع قنوات الاتصال بينهم – أى من بامكانه الاتصال بمن ، سواء أكان الاتصال مباشرا أو من خلال عضو آخر من الجماعة ... الخ .

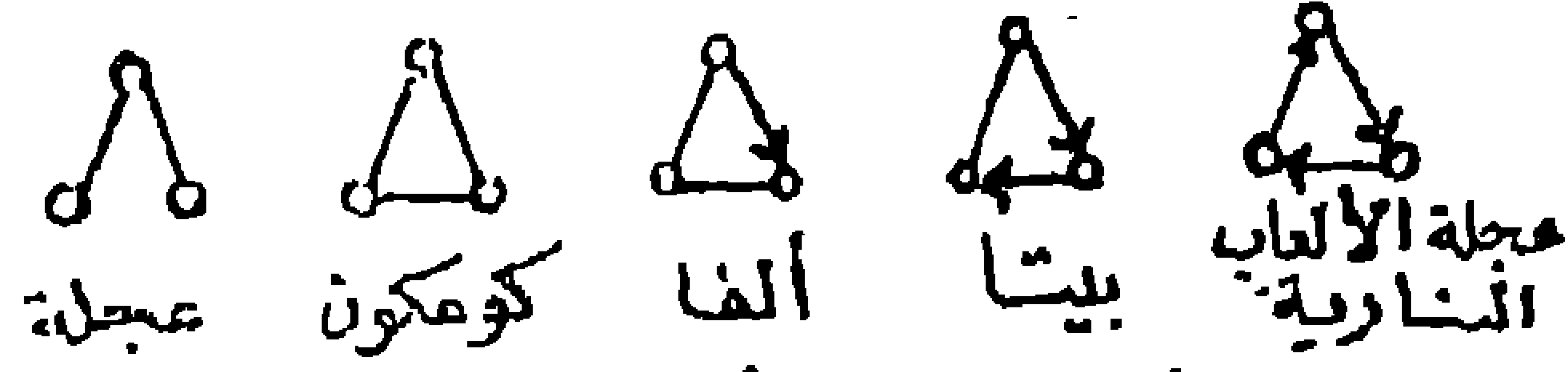
وقد قام عديد من الباحثين ، ترسما لبافيلاس ، بدراسات تختص بهذه التساؤلات وبأخرى غيرها أثيرت فى غضون إجراء البحوث . واختصت النتائج الأساسية بتأثيرات ما تحدد من شبكات للاتصال على بروز القيادة ، والنمو التنظيمى ، وكفاءة حل المشكلات ، وردود أفعال الأعضاء .

إن طريقة البحث المعتادة هى أن تفرض على الجماعات شبكات اتصال مختلفة من أجل تحديد ما يترتب عليها من نتائج بالنسبة لعملية الجماعة . ويصور الشكل ٥ – ٥ شبكات الاتصال التى تم بحثها . فتمثل الدوائر أعضاء الجماعة فرادى (أو مواضع فى الجماعة) ، وتمثل الخطوط قنوات الاتصال بين المواضع ، وتشير الأسهم إلى قنوات ذات اتجاه واحد . وتمثل كل الخطوط التى ليس لها أسهم قنوات اتصال فى اتجاهين . ومن أكثر الأساليب الغنية شيوعا لفرض شبكات الاتصال ، ما اقترحه بافيلاس (٤٧) ، فقد تم وضع أعضاء جماعة فى

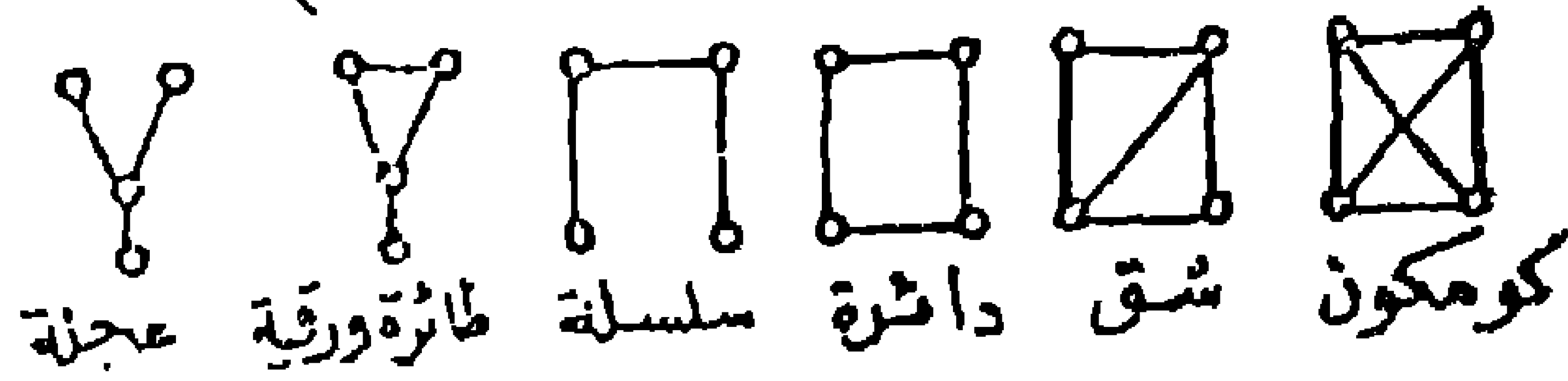
---

(١) Chain of Command
(٢) Industrial table of organization
(٣) Topological space

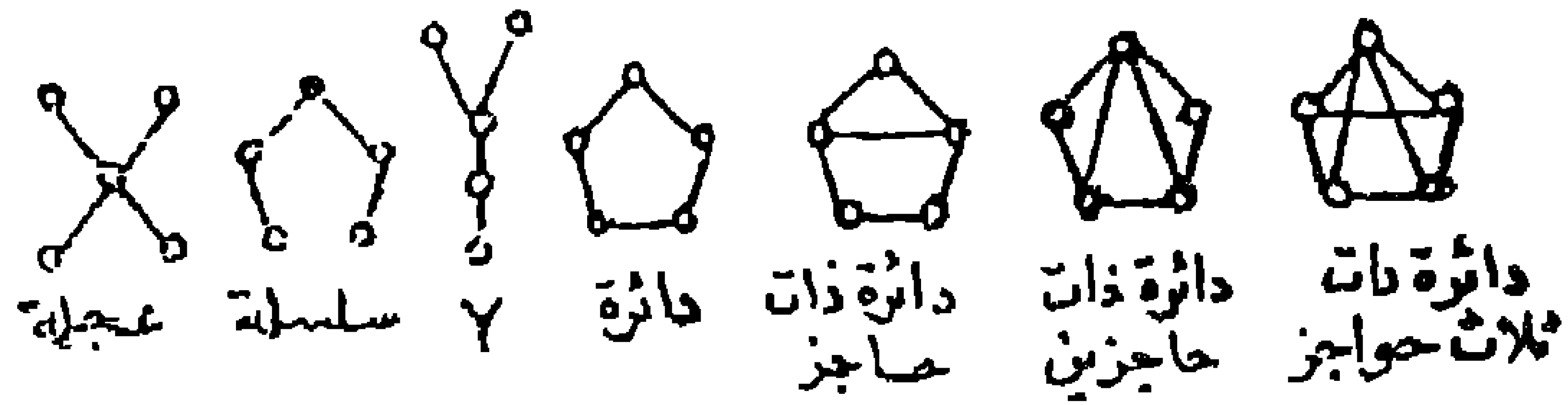
(شبكات ذات ثلاثة أشخاص)

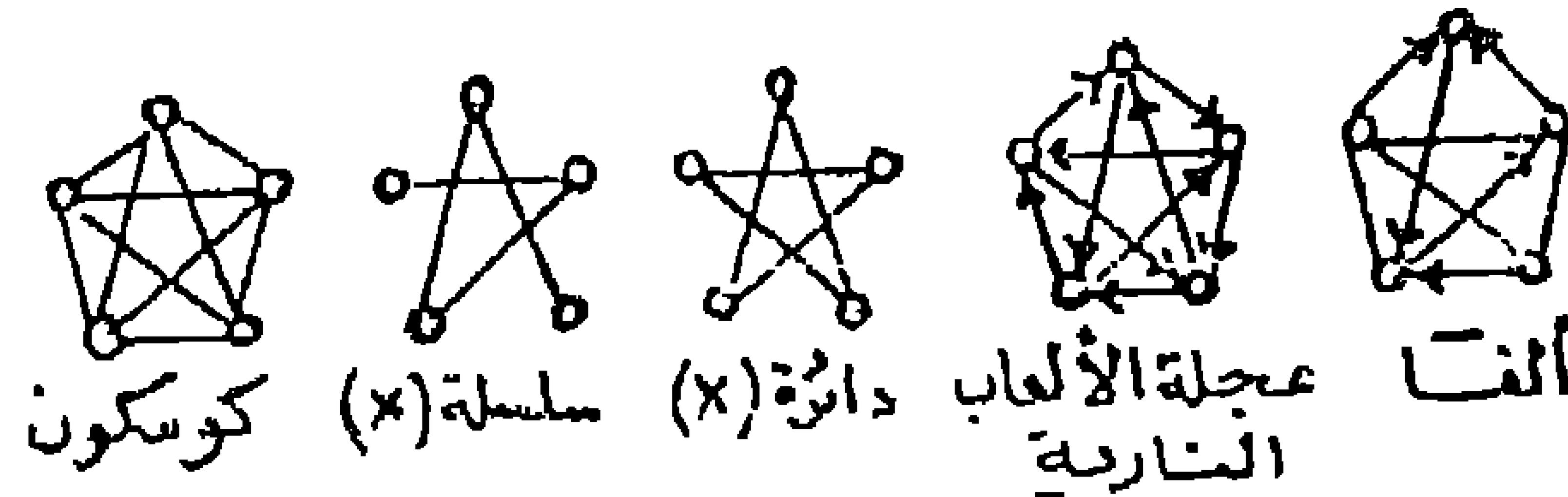


(شبكات ذات أربعة أشخاص)



(شبكات ذات خمسة أشخاص)





(الشكل ٥ — ٥) شبكات الاتصال المستخدمة فى البحوث التجريبية . وتمثل الدوائر المواضع ، وتمثل الخطوط شبكات الاتصال ، وتشير الأسهم إلى القنوات ذات الاتجاه الواحد
(أعيد طبعه بعد الحصول على اذن من (٥٤٢))

كبائن صغيرة تتصل ببعضها بفتحات صغيرة توجد فى حوائطها ، ويمكن من خلالها تحرير رسائل مكتوبة . وعندما تكون كل القنوات (الفتحات) مفتوحة ، يمكن لكل عضو من أعضاء الجماعة أن يتصل مباشرة بكل عضو آخر ، وهذا هو نمط كومكون (الاتصال التام) الموجود فى الشكل ٥ — ٥ . ويمكن تشكيل أنماط أخرى من مجرد غلق القنوات المناسبة . وتتعامل أساليب أخرى مع خطوط التليفونات أو الرسل كقنوات اتصال .

وعادة ما توكل إلى أعضاء الجماعة أيضا مهمة يؤدونها معا كجماعة فى ظل ظروف تقتضى الاتصال بغية اكمال العمل . ويتباين هذا النوع من المهام التى توكل إلى الجماعة ما بين مشكلات تعرف بسيطة إلى مشكلات تختص بتكوين جمل معقدة ومشكلات نقاش . ويمثل

هذا التباين فى الخصائص أهمية خاصة فى فهم تأثير أنماط الاتصال على عملية الجماعة . وهى حقيقة سوف يتبدى وضوحها عندما نناقش النتائج الإمبيريقية .

بزوغ القيادة :

فى أحد البحوث التجريبية الأولى الخاصة بشبكات الاتصال (٣٤٦) تمت المقارنة بين الأشكال الآتية : العجلة الممثلة لخمسة أشخاص ، والسلسلة ٧ والدائرة (انظر الشكل ٥–٥) . وكانت المهمة هى أنه يتعين على الجماعة تحديد رمز من بين رموز عديدة (من قبيل النجوم والمثلثات والدوائر ... الخ) . ظهرت فى كل بطاقة كانت فى حوزة أعضاء الجماعة . وهذه مهمة بسيطة نسبيا حيث تستلزم مجرد تجميع المعلومات من أجل الوصول إلى الحل . وقد أعطيت كل جماعة خمس عشرة محاولة . وعندما انتهت هذه المحاولات سئل كل عضو : « هل كان لجماعتك قائد ؟ ، وإذا كان الأمر كذلك ، فمن هو ؟ » . فذكر الشخص الذى كان فى الموضع المركزى فى شكل العجلة بواسطة ثلاثة وعشرين من بين خمسة وعشرين شخصا ، على أنه القائد ، بينما لم يذكر أى شخص كان فى موضع طرفى على أنه كذلك . كما ذكر أيضا الأشخاص فى المواضع الأكثر مركزية فى نمطى السلسلة و ٧ كقادة فى الغالب الأعم أكثر من الأعضاء الواقعين بعيدا عن المركز (سبعة عشر فى حالة النمط ٧ واثنى عشر فى حالة نمط السلسلة) . وفى حالة الدائرة لم يعين أى موضع للقيادة بتكرار يفوق بشكل دال أى موضع آخر ، ومن ثم ، يبدو أن للشخص الذى يحتل موضعا مركزيا فى شبكة الاتصال احتمالا عاليا للبروز كقائد للجماعة . وقد تم التحقق من هذه النتيجة فى عدد من الدراسات . فقد قارن شو (٥٣١) على سبيل المثال ، بين الأنماط ذات الأربعة أشخاص : العجلة والشق والدائرة المبينة فى الشكل ٥ – ٥ . ووجد أن القائد قد برز بتكرار أعلى فى نمط العجلة . وبالمثل قام شو وروتشيلد (٥٥٨) بدراسة بروز القيادة فى أنماط من أربعة أشخاص : العجلة والشق والكومكون . ووجدا أن القائد قد برز فى اثنين فقط من ثمانى جماعات فى نمط الكومكون ونمط الشق ، بينما برز القائد فى كل جماعات نمط العجلة . وكان محط بروز القيادة هو تسمية الفرد كقائد من قبل ثلاثة أشخاص على الأقل من بين الأشخاص الأربعة فى الجماعة ، إذ كان بإمكان أعضاء الجماعة أن يقترعوا لصالحه . وقد أشير إلى إمكانية التعميم الحضارى[1] لهذه النتيجة من خلال نتائج دراسة تعاملت مع مفحوصين يابانيين (٢٨٢) وأيدت نتائج ليفيت .

ومن ثم يبدو من الواضح أن للشخص الذى يحتل موضعا مركزيا فى شبكة الاتصال احتمالا

---

(١) Cultural generality

عاليا من حيث بروزه كقائد . وعندما تتكون شبكة الاتصال من مواضع متكافئة تقريبا فى مركزيتها ، لا يحتمل أن يبرز أى قائد ، على الأقل بالنسبة للجماعات المكونة تجريبيا . ويحتمل أن تكون أسباب العلاقة بين بروز القائد والمركزية هى توفر المعلومات ، وما تتصل بها من إمكانية خلق التناسق فى أنشطة الجماعة . ويتدعم هذا التفسير بحقيقة إمكان تغير هذه العلاقة من خلال إتاحة معلومات أكثر من البداية لعضو فى موضع هامشى مما يتاح لعضو فى موضع مركزى (٥٣١) .

النمو التنظيمى :

يشكل بروز القيادة بطبيعة الحال جانبا واحدا من النمو التنظيمى . وقد أكد باحثو شبكات الاتصال على جانب آخر وهو شكل عمل الجماعة – بمعنى أن الجماعة قد تنمى واحدة من الطرق العديدة والبديلة للتعامل مع المهمة المسندة إليها ، وعموما فإنه يقال إن الجماعة قد أرست نمطا تنظيميا عندما تتبع مسارا متسقا لتبادل المعلومات خلال مجرى حل المشكلات . بمعنى آخر ، يمثل النمط التنظيمى نمطا غير رسمى للاتصال ترسية الجماعة فى إطار ما تفرضه شبكة الاتصال من حدود . وهناك نمطان أساسيان هما : أى شىء للجميع[١]، والمركزى[٢]. ففى نمط أى شىء هو للجميع تنقل كل المعلومات المتاحة إلى كل أعضاء الجماعة ، حيث يتولى كل منهم حل المشكلة مستقلا . وفى النمط التنظيمى المركزى تنقل كل المعلومات إلى شخص واحد يتولى حل المشكلة ، وينتقل الحل إلى أعضاء الجماعة الآخرين . ويحتوى فى الغالب كل نمط من هذين النمطين على عملية مراجعة إضافية . ففى نمط كل شىء للجميع بالإضافة إلى المراجعة يتم نقل الحلول إلى أعضاء الجماعة الآخرين بغية المراجعة قبل قبول هذه الحلول . ويماثل النمط التنظيمى المركزى بالإضافة إلى المراجعة النمط المركزى فيما عدا أن الشخص الرئيسى ينقل الحل إلى شخص آخر على الأقل ليتولى الأخير مراجعته قبل أن تقبله الجماعة .

وقد أورد ليفيت (٣٤٦) أن شبكات الاتصال : العجلة و ٧ والسلسلة قد اختارت تنظيما مركزيا ، بينما لم يكشف نمط الدائرة عن أى تنظيم متسق للعمل . هذا ولم يشتمل تحديده للتنظيم على نمط كل شىء هو للجميع . وقد وجد شو (٥٣١) أن كل جماعاته قد استخدمت إما تنظيم الشكل المركزى أو تنظيم كل شىء هو للجميع . فقد استخدم ٧٣٪ من جماعات نمط العجلة التنظيم المركزى ، واستخدمه ٧٪ من جماعات نمط الشق ، و ٧٪ من جماعات نمط الدائرة ، بينما استخدم ٢٧٪ من جماعات نمط العجلة تنظيم كل شىء هو للجميع ،

(١) each - to - all
(٢) Centeralized

واستخدمه ٩٣٪ من نمط الشق . و ٩٣٪ من نمط الدائرة . وقد وجد فى دراسة أخرى التقت فيها الجماعات لمدة ساعة يوميا على امتداد عشرة أيام (٥٥٩) ، أن كل جماعات نمط العجلة قد احتضنت إما تنظيما مركزيا أو تنظيما مركزيا مع المراجعة . وأرست مجموعتان من نمط الشق تنظيم كل شيء هو للجميع ، وتعاملت واحدة مع التنظيم المركزى ، بينما لم ترس خمس أى تنظيم محدد . وأرست مجموعتان فى نمط الكومكون تنظيم كل شيء هو للجميع ، وثلاث منها أرست تنظيم كل شيء هو للجميع مع المراجعة ، وأرست ثلاث شكلا من أشكال التنظيم المركزى . وقد أورد شين (٥١٠) وجوتشيكو ودل (٢٤٩) ، وكوهين (١٣٤ ، ١٣٥) وآخرون نتائج مماثلة .

وتشير هذه النتائج التجريبية بوضوح إلى أن إملاء أو فرض شبكة اتصال مركزية إنما يهيئ الجماعات لإرساء تنظيم مركزى . ومع ذلك ، فإنه عندما تكون شبكة الاتصال غير مقيده كما هى فى حالة نمط الكومكون ، أو لا تضع أى شخص فى موضع مركزى كما هى فى حالة نمط الدائرة ، يكون الاتجاه هو إرساء النمط التنظيمى : كل شيء هو للجميع . وليس هذا النمط الأخير مجرد افتقاد للتنظيم كما قد يفترض ، فهو يتضمن إجراءً متسقا نحو التأكد من تلقى كل الأعضاء لكل المعلومات المتاحة . وتتصل هذه الفروق فى النمو التنظيمى ، كما سنرى بعدئذ ، بفروق فى فاعلية الجماعة ، وإن كان لا يبدو انها تقف كمحددات لكفاءة الجماعة . بمعنى آخر أن كلا من شكل التنظيم وفاعلية الجماعة إنما يتحددان من خلال متغيرات أخرى .

ردود أفعال أعضاء الجماعة :

لا مناص من أن تؤثر التباينات فيما هو متاح من قنوات للاتصال فى ردود أفعال أعضاء الجماعة حيال الجماعة وأنشطتها . وبصفة عامة ، فإن الشخص الذى يحتل موضعا مركزيا بكل ما فيه من وفرة فى قنوات الاتصال يكون راضيا بوضعه أكثر من الأشخاص الذين يحتلون مواضع هامشية ذات تيسيرات محدودة للاتصال . ومادامت الروح المعنوية للجماعة تعتمد على رضا أعضائها ، فإن هذه الروح المعنوية للجماعة (أو رضاها) تكون أعلى فى شبكات الاتصال غير المركزية (نمط الدائرة والكومكون على سبيل المثال) منها فى حالة شبكات الاتصال المركزية (مثال نمط العجلة والسلسلة) . وقد وردت هذه النتيجة تقريبا لدى كل الباحثين الذين قاموا بدراسة الرضا فى اطار شبكات الاتصال . فقد كان متوسط تقدير الرضا عن العمل بالنسبة للأشخاص فى معظم المواضع المركزية فى دراسة ليفيت ، على سبيل المثال ، هو ٧,٨ مقارنا بمتوسط للتقدير قدره ٤,٦ بالنسبة لمن يحتلون مواضع هامشية . وبالمثل فقد كانت متوسطات التقديرات بالنسبة لشبكات أنماط العجلة والسلسلة و ٧ والدائرة هى على التوالى : ٥,٤ ، ٥,٨ ، ٦,٠٠ ، و٨,٠٠ وقد وردت فروق مناظرة لدى شو (٥٣١) ، وشو وروتشيلد (٥٥٨) ، وكوهين (١٣٤ ، ١٣٥) ، ولوسان (٣٤٥) ، وآخرين .

كفاءة حل المشكلات :

على الرغم من أن لدارسى عملية الجماعة اهتماما بكل جوانب تفاعل الجماعة ، فإن بروز القيادة والنمو التنظيمى وردود أفعال الأعضاء إنما تأتى ، من منظور عدة وجوه ، تالية للكفاءة الأدائية للجماعات . فمن المؤكد أن الحجم الأعظم من البحوث فى شبكات الاتصال قد وجه فى اتجاه تحليل كفاءة حل المشكلات . ويحتمل أن يكون هذا راجعا إلى اعتبارات عملية مثل أفضل كيفية لتنظيم لجان المكاتب وفرق العمل وجماعات مماثلة موجهة للعمل ، ليتحقق هدف الجماعة بأكبر قدر ممكن من الفاعلية فغالبا ما ينظر إلى بروز قائد ما ، وإلى النمو التنظيمى ، على أنهما متغيران وسيطان يفسران الفروق فى فاعلية الجماعة ، هذا على الرغم من أن هناك ما يبعث على الاعتقاد بأنه ليست هناك علاقة سببية بين هذين المتغيرين والفاعلية ، أو لا توجد إلا علاقة ضئيلة بينهما .

وقد أشارت دراسة ليفيت المبدئية (٣٤٦) إلى أن شبكة الاتصال المركزية كانت أكثر كفاءة فى حل المشكلات . وكانت شبكة الاتصال من نمط الدائرة أقلها كفاءة فى ضوء ما يقتضى من زمن للحل ، وعدد الأخطاء ، وعدد الرسائل ، كما كان نمطا العجلة و Y أكثرها كفاءة فى ضوء هذه المحكات . هذا وإن كان نمط السلسلة قد جاء بنفس الفاعلية تقريبا . ويحد حجم الجماعة ، وجمهور المفحوصين ونوع العمل من عمومية هذه النتائج . ويبدو أن العمل من بين هذه المتغيرات هو أكثرها حسما . وجدير بالذكر أن ليفيت قد تعامل مع مهمة بسيطة هى التعرف على رموز ، اقتضت مجرد جمع معلومات فى أحد المواضع على الأقل . ومثل هذه المهمة لا تعول على قدرة أعضاء الجماعة على حل المشكلات ، فهى لا تقتضى أية معالجة للمعلومات . أما عندما يكون العمل أكثر تعقيدا كما فى حالة المشكلات الرياضية ، فإن شبكة الاتصال غير المركزية عادة ما تكون أكثر فاعلية . فقد قارن شو (٥٣١) ، على سبيل المثال بين شبكات الاتصال التالية : العجلة والدائرة والشق ، فيما يتعلق بحل مشكلات حسابية . فوجد أن نمط الدائرة كان أكثرها كفاءة ، والعجلة أقلها كفاءة من منظور الوقت المطلوب للحل . فقد كانت متوسطات الأزمنة هى ١٢,٣ دقيقة لنمط العجلة ، و ١٢,٠٠ دقيقة بالنسبة لنمط الشق ، و ١١,٥ دقيقة بالنسبة لنمط الدائرة . وكانت الفروق فى الوقت أكبر فى آخر ثلاث مشكلات ، فقد كانت متوسطات الأزمنة هى : ٩,٧ دقيقة لنمط العجلة ، و ٨,٦ دقيقة لنمط الشق ، و ٨,٠٠ دقيقة لنمط الدائرة . كما قامت الجماعات الممثلة لنمط الدائرة بتصويب الأخطاء أكثر مما فعلت الجماعات الأكثر مركزية . من جهة أخرى ، فقد احتاجت الجماعات الممثلة لنمط العجلة إلى رسائل للوصول إلى حل أقل مما احتاجته الجماعات الأخرى . هذا وإن كان بالمستطاع تفسير هذا الفرق من خلال عدد قنوات الاتصال المتاحة ، فقد مال أعضاء الجماعة إلى استعمال القنوات المتاحة بمعدل ثابت نسبيا ، ولم تكن هناك فروق بين شبكات الاتصال فى عدد الرسائل لكل قناة .

وتقف الفروق التى أوردها شو بين شبكات الاتصال على النقيض مما أورده ليفيت ، وهو فارق اتضح توقفه على نوع العمل (٥٣٠) . فعندما يكون العمل بسيطا نسبيا ويقتضى مجرد تجميع للمعلومات ، تكون شبكة الاتصال المركزية أكثر كفاءة ولكن عندما يكون العمل أكثر تعقيدا ويحتاج إلى إجراءات يجب القيام بها بالنسبة للمعلومات (كمعالجات رياضية مثلا) تكون شبكة الاتصال اللامركزية أكثر كفاءة من منظور الوقت المستغرق والأخطاء . وتدعم البحوث التى قام بها آخرون هذه النتائج بصفة عامة . فقد وجد هيروتا (٢٨٢) وجوتشكو وسيمون (٢٥٠) ، ولوسان (٣٤٤) من بين من وجدوا على سبيل المثال أن شبكات الاتصال المركزية أسرع من شبكات الاتصال اللامركزية فى حالة التعامل مع مشكلات تعرف بسيطة . ووجد مولدر (٤٤٥) ولوسان (٣٤٤) ، من بين من وجدوا أن شبكات الاتصال اللامركزية كانت أسرع ، فى حالة التعامل مع مشكلات أكثر تعقيدا . وقد قام شو (٥٥٦) بفحص نتائج ثمانى عشرة دراسة أمكن فيها تصنيف العمل المحدد إما إلى بسيط أو معقد . وتتبدى نتائج هذا التبويب فى الجدول ٥ – ١ . ومن الواضح أن تعقيد العمل هو عامل حاسم فى تحديد الفاعلية النسبية لشبكات الاتصال المختلفة .

جدول ٥ – ١ ، عدد من المقارنات يكشف عن الفروق بين شبكات الاتصال المركزية (العجلة والسلسلة و ٧) وشبكات الاتصال اللامركزية (الدائرة والكومكون) كدالة لتعقد العمل (شو : ٥٥٦)

	مشكلات بسيطة *	مشكلات معقدة ×	إجمالى
الوقت			
المركزى أسـرع	١٤	٠	١٤
اللامركزى أسرع	٤	١٨	٢٢
الرسـائل			
أرسل المركزى عددا أكبر	٠	١	١
أرسل اللامركزى عددا أكبر	١٨	١٧	٣٥
الأخطـاء			
إرتكب المركزى عددا أكبر	٩	١	١٠
إرتكب اللامركزى عددا أكبر	١	٣	٤
لا فـرق			

	مشكلات بسيطة *	مشكلات معقدة ×	إجمالى
الرضـــا		.	
درجة الرضا أعلى بالنسبة للمركزى	١	١	٢
درجة الرضا أعلى بالنسبة للامركزى	٧	١٠	١٧

* مشكلات بسيطة : مهام تختص بتحديد رموز وحروف وأعداد وألوان .
× مشكلات معقدة : مسائل رياضية . وترتيب كلمات وتكوين جمل ومناقشة .

والجانب المثير للاهتمام فى هذه النتائج هو أنها مجافية للمسلمات الشائعة الخاصة بأكثر تنظيمات الاتصال فاعلية داخل الجماعة . فما دامت معظم المشكلات التى تواجهها الجماعات أكثر تعقيدا من أعقد المهام المستخدمة فى التجارب المعملية ، فمن الواضح أن تكون فاعلية شبكة الاتصال اللامركزية أكثر رجحانا فى المواقف الطبيعية للجماعات . ومع ذلك ينبغى أن يكونِ واضحا فى الذهن أن بعد المركزية - اللامركزية لشبكات الاتصال لايناظر الأبنية المركزية واللامركزية للقرارات (٤٤٥) . ومن ثم ينبغى على المرء أن يكون حذرا عند القيام باستنتاجات من هذه البيانات المتعلقة بشبكات الاتصال ، تختص بأنواع أخرى من العلاقات التنظيمية .

مفاهيم تفسيرية :

إذا ما كنا بصدد التسليم بأن شبكات الاتصال تحدد جزئيا فاعلية الجماعة ، فإن الرغبة تحدونا فى فهم العمليات التى يحدث من خلالها هذا التأثير . وقد حاول بعض المنظرين ، كما سبقت الإشارة ، تفسير تأثيرات شبكات الاتصال من خلال التعامل مع النمو التنظيمى كمتغير وسيط . فإفترض جوتشكو وسيمون (٢٥٠) وجوتشكو ودل (٢٤٩) أن شبكات الاتصال إنما تؤثر على كفاءة تفاعل الجماعة بطريقة غير مباشرة فحسب ، وذلك من خلال توجيه قدرة أعضاء الجماعة على تنظيم أنفسهم من أجل أداء العمل بكفاءة . وفى الاختبار الأول لهذا الفرض (٢٥٠) تم اختبار جماعات من خمسة أشخاص فى مهام للتعرف على الرموز فى إطار شبكات اتصال من نمط العجلة والدائرة والكومكون . وقد أعطيت للجماعات فترات بين المحاولات تخلو من العمل ، وذلك لتنظيم أنفسها لأداء العمل بكفاءة . وكشفت النتائج عن أن فرصة التنظيم لم تلغ الفروق بين شبكات الاتصال كما يقضى الفرض . ومع ذلك ، فعندما قورن بين الجماعات التى نظمت أنفسها مركزيا لم يكن هناك فرق يمكن إرجاعه إلى شبكات الاتصال . واعتقد الباحثان أن هذا قد دعم فرضهما ، وقد سمح للجماعات فى الدراسة الثانية (٢٤٩) بوقت للتنظيم فى إطار شبكة الكومكون ، ثم اختيرت فى إطار شبكة الدائرة .

وقورن أداء هذه الجماعات بمثيله فى جماعات الدائرة فى التجربة الأولى . وهنا أيضا لم تحدث الفروق المتوقعة إلا عندما تم تقسيم الجماعات إلى فئات منظمة وأخرى غير منظمة ،

وتبين أن الجماعات المنظمة كانت أكثر فاعلية ، وقد وردت نتائج مماثلة على يد مولدر (٤٤٣ ، ٤٤٥) الذى وجد أن الجماعات ذات أبنية القرارات المركزية قد أدت بشكل أفضل من الجماعات ذات الأبنية اللامركزية فى اتخاذ القرارات .

ولسوء الحظ فإنه ليس من اليسير تفهم هذه البيانات ، فهناك مشكلة منهجية تبرز عندما تعقد المقارنات بين المجموعات المنتقاه على أساس جانب ما من سلوكها خلال الفترة التجريبية . فمن الممكن دائما أن يكون نفس المتغير – وإن كان غير ملاحظ – مؤثرا فى كل من محك الانتقاء ومحك تقويم الفروق بين الجماعات المنتقاة . ويبدو أن هذا هو ماحدث تماما فى دراسات جوتشكو وآخرين وربما فى تجارب مولدر أيضًا . فقد تم فى سلسلة من الدراسات أوردها شين (٥١٠) تتبع ارتقاء كل من التنظيم والكفاءة عبر فترة زمنية . فوجد هنا أيضا أن الجماعات التى نمت تنظيما قويا كانت أكثرها فاعلية ، إلا أن الكفاءة قد أحرزت قبل أن ينمو التنظيم . ومن ثم يجب استنتاج أن التنظيم لم يكن بإمكانه أن يحدث الكفاءة لدى الجماعات . هذا على الرغم من أن التنظيم والكفاءة كانا مرتبطين إرتباطا عاليا .

وقد اقترح مفهومان مفسران آخران أكثر جدوى ، وهما الاستقلال(١) والتشبع(٢). وقد كان ليفيت (٣٤٦) أول من اقترح مفهوم الاستقلال لتفسير الفروق بين مواضع شبكة الاتصال . وكان منظوره هو أن الفروق فى إمكانية الحصول على الإجابة من شأنها أن تنظم مدركات أعضاء الجماعة من حيث أدوارهم فى الجماعة ، فعلى سبيل المثال ، يمكن لأعضاء الجماعة ذات شبكة الاتصال من نمط العجلة أن يدركوا بيسر مدى إمكانية الوصول إلى المعلومات ، وطبيعة أدوارهم الخاصة ، فالفرد المركزى مستقل وحاكم للجماعة . أما فى شبكة الاتصال اللامركزية ، كما هو الحال بالنسبة لنمط الدائرة ، لا يكون أى عضو معتمدا كلية على أى عضو آخر ، ودور غيره مختلف بشكل واضح عن دور أى شخص آخر ، وتكون الروح المعنوية عالية نظرا للدرجة الأكبر من الاستقلال فى شبكة الاتصال اللامركزية ، والتى تسمح باشباع الحاجات المختلفة إلى الاستقلال التى تزكيها الثقافة . ومن ثم . فقد انتهى ليفيت إلى أن شبكات الاتصال تحدد السلوك من خلال تأثيراتها على الاستقلال فى الفعل ، والذى يفضى بدوره إلى فروق فى النشاط والدقة والرضا وضروب أخرى من السلوك .

وقد أوضحت بحوث لاحقة أن صياغة ليفيت الأصلية كانت محدودة للغاية ، ومن ثم فقد اتسعت (٥٤٢) لتشتمل على التحرر من كل القيود التى تفرض على الفعل . وباتساعها أصبح مصطلح الاستقلال يشير إلى درجة الحرية التى يؤدى بها الفرد وظيفته داخل الجماعة . فالاستقلال فى الفعل من جانب عضو الجماعة قد يتأثر ، ليس فقط بإمكانية الوصول إلى

---

(١) independence.

(٢) Saturation

المعلومات ، ولكن أيضًا بعوامل موقفية ، وبأفعال أعضاء الجماعة الآخرين ، وبمدركات الفرد الخاصة عن الموقف . وبحكم هذا التحديد يرتبط الاستقلال بكل من كفاءة الجماعة ورضا الأعضاء ، هذا وإن كان يبدو أن أقوى تأثير له إنما يختص بالرضا .

وقد صيغ مفهوم التشبع أول ما صيغ على يد جيلكريست وشو ووكر (٢٢٧) ليشير إلى ما يعايشه أعضاء الجماعة ذوو المواضع المركزية فى شبكات الاتصال من إفراط فى الاتصال . فقد لاحظوا أنه عندما يتعدى عدد الرسائل الواجب معالجتها من خلال موضع ما مستوى معينا أمثل تبدأ مقتضيات الاتصال فى إبطال تأثيرات الموضع الأكثر إرضاء فى شبكة الاتصال . وعند هذا الحد يقال أن الموضع أصبح « مشبعا » . ويوحى هذا بأن التشبع إنما هو بمثابة « يكون أو لا يكون » ، ولكن هذا لا يمثل واقع الحال .

فالمواضع إنما تتباين فى درجة ما تنوء به من اتصال ، ومن ثم يمكننا أن نتحدث عن درجة للتشبع . وبصفة عامة كلما زاد التشبع قلت كفاءة الجماعة وقل رضا أعضائها . هذا على الرغم من أنه يحتمل للتشبع أن يؤثر فى الفاعلية بدرجة أكبر مما يمارسه على الرضا من تأثير .

وقد ميز جيلكريست وآخرون بين نوعين من التشبع : التشبع المتأتى من قنوات الاتصال(١)، والتشبع المتأتى من وحدات الرسائل(٢) . ويشير التشبع المتأتى من قنوات الاتصال إلى عدد القنوات التى يجب على موضع ما أن يتعامل معها . ويشير التشبع المتأتى من وحدات الرسائل إلى عدد الرسائل التى يجب على موضع ما أن يعالجها . وهذان النوعان من التشبع مرتبطان ببعضهما وعادة ما يجمعان لتحديد التشبع الكلى لموضع ما . ومفهوم التشبع ، شأنه فى ذلك شأن مفهوم الاستقلال ، كما صيغ أساسا محدود للغاية . فالمقتضيات المفروضة على شاغل موضع ما فى شبكة الاتصال تقتضى الفعل بصرف النظر عن مصدر هذه المقتضيات . ومن ثم يشتق التشبع الكلى لموضع ما ، ليس من مقتضيات الاتصال فحسب ، ولكن من مقتضيات أخرى أيضا من قبيل القرارات التنظيمية ، ومعالجة البيانات التى قد يتطلبها اكتمال العمل .

ويفسر مفهوم التشبع معظم التأثيرات التى تمارس على أداء الجماعة والتى لوحظت فى شبكات الاتصال . فعلى سبيل المثال ، يكون الموضع المركزى فى شبكة اتصال من نمط العجلة أكثر تعرضا للتشبع من أى موضع فى شبكة اتصال لامركزية كالدائرة . فعندما تواجه الجماعة بمهمة بسيطة تكون مقتضيات الاتصال غير مفرطة ولا يصبح الموضع المركزى مشبعا . وعلى هذا فإن تنظيم قنوات الاتصال الأكثر ملاءمة لتناول المعلومات فى شبكة اتصال من نمط العجلة يجعل منها أكثر فاعلية بالنسبة للمشكلات البسيطة التى لا تعوقها تأثيرات التشبع . إلا أنه

---

(١) Channel Saturation

(٢) Message Unit Saturation

عندما تواجه الجماعة بمهمة أكثر تعقيدا ، كإحدى مشكلات العلاقات الإنسانية أو مسألة حسابية . تصير مطالب الاتصال الضاغطة على الوضع المركزى كثيرة للغاية ، وسرعان ما يصبح الموضع مشبعا على الأقل جزئيا ، وبالتالى يقلل هذا من كفاءة الجماعة . ونظرًا لكون شبكات الاتصال اللامركزية أقل تعرضا للتشبع ،فهى أكثر فاعلية فى حل المشكلات المعقدة .

ويمكن إدراك ما يترتب على التشبع من نتائج سلبية فى عدد متنوع من النتائج الإمبريقية الأخرى . فقد وجد ماسى وكريستى ولوس (٣٩٦) أن الجماعات فى إطار شبكة اتصال مركزية كانت أقل فاعلية فى تعيين هوية بلية رخامية صاخبة الألوان (ذات ألوان عديدة مختلفة) ، منها فى إطار شبكة اتصال لا مركزية . فشبكات الاتصال المركزية أقل فاعلية فى التعامل مع المعلومات غير المتصلة بالموضوع من شبكات الاتصال اللامركزية (٥٣٤) . مجمل القول أنه من المحتمل لأى شيء من شأنه أن يزيد من المتطلبات المفروضة مع الجماعة ، أن يعوق شبكات الاتصال المركزية أكثر من تعويقه لشبكات الاتصال اللامركزية . وبطبيعة الحال يمكن التنبؤ بهذه التأثيرات من وحى فرض التشبع .

هذا وقد اتضح أنه من الممكن الإقلال من تأثيرات التشبع الشائع ملاحظتها فى شبكات الاتصال المركزية . فقد أشار مور وجونسون وارنولد (٤٣٣) أن معظم دراسات شبكات الاتصال تعاملت مع جماعات متجانسة ، أى كان كل أعضاء الجماعة من مستوى واحد . وافترضوا رجوع الفروق بين شبكات الاتصال المركزية واللامركزية فيما يتعلق بفاعلية الجماعة إلى عدم المواءمة فى المراكز . فالأفراد لا يتوقعون عادة شغل الأشخاص المتساوين فى المراكز لمواضع مختلفة فى بنية الاتصال ، كما هو الحال فى حالة الجماعات المتجانسة فى شبكات اتصال مركزية . ويقضى هذا الافتقاد إلى المواءمة بين المركزية وشبكة الاتصال إلى التوتر وعدم التماسك والإنتاجية المنخفضة . فقد أجرى مور وزملاؤه تجربة قارنوا فيها شبكات الاتصال اللامركزية بشبكات اتصال مركزية كانت فيها مراكز أعضاء الجماعة متساوية أو غير متساوية ، وإن كانت متوائمة مع مواضع شبكة الاتصال ، أو غير متساوية وغير متوائمة مع مواضع شبكة الاتصال . فتبين أنه عندما كانت مراكز أعضاء الجماعة متواءمة مع مواضعهم فى شبكة الاتصال المركزية ، لم تختلف جوهريا كفاءة حل المشكلات عنها فى شبكات الاتصال اللامركزية . وأوضحت التجربة بالإضافة إلى هذا أن المواءمة بين المراكز والمواضع فى شبكة الاتصال قد قللت من آثار التشبع فى شبكات الاتصال المركزية .

ولا تقتصر تأثيرات التشبع على الجماعات التى يتم تشكيلها فى العمل . فقد كانت حجرات الدراسة فى إحدى الجماعات الحكومية الكبيرة ، على سبيل المثال ، تسند مسئوليتها بصفة تقليدية إلى الأقسام الأكاديمية والتى كانت تتمتع بحكم ذلك ، بحرية تحديد الجدول كيفما ترى (نظام لامركزى) ، وعلى الرغم من بروز بعض التعقيدات مع بداية كل فصل دراسى ، فقد

كان تحديد الحجرات يتم بكفاءة . فى إحدى السنوات رأت إدارة الجامعة أن النظام غير كفء ، وبالإمكان تحسينه من خلال المركزية . فتم سحب الحجرات من الأقسام وعهد بها إلى المكتب الرئيسى . ونظريا ، كان بإمكان أى شخص بحاجة إلى حجرة دراسية جديدة أو حجرة دراسة أكبر أن يحصل عليها من خلال التخاطب مع المكتب الرئيسى . وبعد أن تم إرساء الإجراء المركزى الجديد سادت الفوضى فى اليوم الأول من الدراسة . فقد قوبلت طلبات تحديد الحجرات الدراسية بتقرير مفاده أن هناك مئات عديدة من الطلبات . وسوف تحسم هذه الأمور فى خلال أسابيع ! . وعلى الرغم من أن هذا دليل روائى فمن المؤكد أنه يصور تأثيرات التشبع فى موقف طبيعى .

مجمل القول ، أنه قد اتضح تحديد تنظيم قنوات الاتصال فى الجماعة لبروز القيادة والارتقاء التنظيمى ورضا الأعضاء وكفاءة الجماعة . وبصفة عامة ، تزيد شبكات الاتصال المركزية بالمقارنة بشبكات الاتصال اللامركزية من فرص القيادة والنمو التنظيمى ، ولكنها تعوق الحل الكفء للمشكلات المعقدة وتقلل من رضا الأعضاء . وتجد هذه التأثيرات سبيلها من خلال عمليات الاستقلال والتشبع التى تبدو ذات تأثير فى المواقف المعملية والطبيعية .

فروض مقبولة تختص بالبيئة الفيزيقية للجماعات :

لقد رأينا كيف يتأثر الأفراد وتتأثر الجماعات ببيئتها الفيزيقية . فللحيز الشخصى والمكانية الفردية آثار هامة فيما يتعلق بسلوك الجماعة . كما تقف التنظيمات المكانية داخل الجماعات كمحددات هامة للمركز والرضا والأداء .. ونحن الآن فى موضع يسمح بصياغة فروض مقبولة ودقيقة صمدت أمام امتحان البيانات الإمبيريقية .

الفرض الأول : تتفاعل الجوانب الفيزيقية للبيئة مع الاتجاهات والمعتقدات فتحدد عملية الجماعة :

كشفت دراسات عديدة عن ارتباط الجوانب المادية الفيزيقية بمتغيرات عملية الجماعة . فترتبط شدة الإضاءة بالكفاءة (٣٨٠) ، لكن من الممكن للإنتاجية أن تزيد بصرف النظر عن التغيرات فى الشدة إذا ما اعتقد الأعضاء بأنهم موضع اهتمام خاص (٤٩١) ، ويزيد عزف الموسيقى من الإنتاجية عندما يعتقد أعضاء الجماعة فى افتراض عزفها بشكل طبيعى ، ولكنه يقلل من الإنتاجية عندما يعتقدون أن هدفها هو زيادة الإنتاجية (٢٠) ، كما أن للضوضاء حال عدم القدرة على التنبؤ بها آثار سلبية (الإحباط وتناقص الإنتاجية) (٢٢٩) ، ولكن تقل هذه الآثار إذا إعتقد الأشخاص أن فى مقدورهم التحكم فى عملية إنهائها (٢٢٨) .

الفرض الثانى : عادة ما يتبنى الأفراد والجماعات توجها بالملكية حيال مناطق جغرافية معينة يدافعون عنها ضد أى انتهاك :

لوحظت المكانية الفردية فى عدد مختلف من المواقف . إذ وجد ألتمان وهيثورن (٩) أن

الثنائيات المفككة قد كشفت عن تفضيلات قوية لمقعد أو منضدة أو مخدع معين . وقد أورد ليبمان (٣٦٤) دلائل مماثلة عن المكانية فى دراسته عن منازل كبار السن . أما فيما يتعلق بأن الأفراد يدافعون فى مواجهة الانتهاك ، فهذا أمر قد تمت البرهنة عليه أيضا فى عدد من الدراسات الإمبيريقية (٥٨٥) . وقد تكشفت المكانية الجماعية بصورة مماثلة من خلال الدراسات التى اختصت بعصابات نواص الطرق (٦٦٩) ، وبالمناطق السكنية (٣٩٤ ، ٤٠٣) ، وما إلى ذلك .

الفرض الثالث : عادة ما يرسى الأفراد حيزا شخصيا ذا تأثير على معظم تفاعلاتهم مع الآخرين .

لقد كان مفهوم الحيز الشخصى متضمنا فى كتابات العديدين من المنظرين ، وإن بدا أن كاتز (٣١٠) هو أول من استخدم المصطلح . فوجود الحيز الشخصى إنما يستنتج من نتائج العديد من الدراسات . فقد أورد سومر (٥٨٥) ، على سبيل المثال ، دليلا على الضيق الشديد عندما اقترب القائمون بالتجربة من الآخرين أكثر مما تسمح به الأعراف الثقافية .

الفرض الرابع : تتباين ردود الأفعال تجاه التدخل فى حيز الفرد الشخصى بتباين الطابع الشخصى للموقف ومودة العلاقة بين الشخص والآخر ومركز الشخص بالنسبة للآخر .

تتباين ردود الفعل تجاه التدخل بتباين الظروف . فقد أشار ماكبرايد وآخرون (٣٨٢) على سبيل المثال ، إلى أن الأفراد قد سجلوا استجابة سيكوجلفانية ، عند لمسهم بواسطة شخص آخر ، أشد من إستجاباتهم إزاء لمسهم بواسطة شيء غير حى . وقد لوحظت آثار اللا شخصية الموقفية أيضا على يد أرجايل ودين (١٢) ، حيث وقف الأفراد فى موضع أقرب لصورة فوتوغرافية منهم لشخص حقيقى ، وأقرب إلى صورة شخص عيناه مغلقتان منهم لشخص عيناه مفتوحتان . ويمكن استنتاج تأثيرات حدود الحيز الشخصى من البراهين التى تؤكد على أن الدرجات المختلفة من التعارف تفضى إلى درجات مختلفة من الإقتراب المريح (٣٦٧ ، ٦٧٦) . وربما يذكر فى النهاية أن لوت وسومر (٣٧٨) وجدا أن المركز قد أدرك على أنه مرتبط بالموضع المكانى فى الجماعة ، فعادة ما يحتل الشخص ذو المركز المرتفع افضل موضع ، ومن ناحية أخرى ، فإن الشخص الذى يحتل الموضع المفضل يدرك على أنه ذو مركز مرتفع .

الفرض الخامس : يستجلب انتهاك الحيز الشخصى الضيق والمشاعر السلبية التى تتكشف من خلال ردود الأفعال الدفاعية المختلفة من جانب الضحية - أى الشخص الذى انتهك حيزه .

لهذا الفرض تدعيم إمبيريقى كبير . فقد أورد سومر (٥٨٥) دراسات عديدة عن انتهاك الحيز الشخصى أفصحت عن مشاعر الضيق التى أحدثها مثل هذا الانتهاك . ولقد اشتملت ردود

الأفعال المعتادة على التغير فى توجه الجسم ، وفرك الوجه ، وما شابههما من ضروب مماثلة من السلوك . وعندما تثبت عدم فاعلية هذه الاستجابات الدفاعية ، يغادر الضحية عادة المكان .

الفرض السادس : يستجيب الإناث والذكور بشكل مختلف للتباين فى الكثافة السكانية .

لايمكن للفرض السادس أن يكون أكثر دقة من هذا فى ظل ما هو متاح من معلومات حالية عن الكثافة السكانية والإزدحام . فكون أن جماعات الذكور تستجيب لتباين عدد الأشخاص فى كل وحدة من وحدات المساحة الفيزيقية بشكل مختلف عن جماعات الإناث لهو أمر أقيم الدليل عليه بوضوح (٢٥٣) ، هذا وإن لم تحدد بعد الأسباب الدقيقة لهذه الفروق .

الفرض السابع : هناك علاقة إيجابية بين المركز وجاذبية الموضع المكانى فى الجماعة :

هناك دليل متسق على أن الأفراد ذوى المراكز المرتفعة لا يفضلون بعض المواضع فى الجماعة فحسب ، ولكن ثمة مركز يضفى أيضا على شاغلى مواضع معينة أعلى مما يضفى على مواضع أقل جاذبية . فقد كشف تحليل لمداولات المحلفين التى تمت تجريبيا (٦٠٤) ، عن أن المحلفين من الفئات الإدارية والمهنية قد مالوا إلى اختيار رأس المائدة . كما وجد هير وبيليز (٢٦٠) بالمثل أن الأشخاص المرتفعين فى السيطرة قد اختاروا مواضع رئيسية فى الجماعة . وقد تمت البرهنة بوضوح على إدراك المركز المرتفع كدالة للموضع وذلك فى سلسلة من البحوث أجراها لوت وسومر (٣٧٨) ، وسومر (٥٨٥) .

الفرض الثامن : تتحدد جزئيا أنماط الاتصال فى الجماعات بنظام الجلوس داخل الجماعة :

قام شتينزور (٥٩٣) بتحليل عملية تفاعل الجماعات التى تجلس إلى موائد مستديرة ، ووجد أن أعضاء الجماعة الذين يجلسون فى مواجهة بعضهم البعض عبر المائدة قد تابع كل منهم الآخر أثناء الحديث بصورة تفوق متابعتهم لأشخاص فى مواضع أخرى . وقد أحرز ستروجبك وهوك (٦٠٤) نتيجة مماثلة باستخدام موائد مستطيلة . فقد شارك الأشخاص الذين يجلسون إلى رأس المائدة أكثر مما فعل الآخرون فى الجماعة . هذا وإن كان بالإمكان للخصال الشخصية أو توفر الاتصال بالعينين أن يغير هذا الأمر .

الفرض التاسع : يؤثر تنظيم الجلوس على نوع تفاعل الجماعة :

يلخص هذا الفرض العام النتيجة التى مفادها أن العلاقات بين الأشخاص الذين يجلسون إلى منضدة ، تدرك على أنها مختلفة كيفيا كدالة لمواضعهم النسبية حول المائدة . وهذه العلاقات بين الأشخاص هى – دون شك – علاقات تبادلية ، حيث أن الأفراد الذين يعرف بعضهم البعض معرفة جيدة ، يميل كل منهم إلى الجلوس على مقربة من الآخر . ومع ذلك ، فقد

إختص البحث أساسا بالنظر فى تأثيرات تنظيم الجلوس على ما يلى من تفاعل ، وقد أوردت روسو (٥٠٠) بصفة عامة ، أنه كلما زادت المسافة بين شخصين أدرك الثنائى على أنه أقل تعارفا ببعضه ، وأقل صداقة ، وأقل حديثا . ومع ذلك فعندما سمح الموضع باتصال العين بالعين ، كان هناك تأثير أقل للمسافة بين الشخصين على نوع التفاعل المدرك . إلا أنه ما دام الدليل المتصل بالفرض التاسع منحصرا فى بيانات استمدت من الاستخبار ، كان الأمر بحاجة إلى مزيد من البحوث الأخرى لتبين صدقه .

الفرض العاشر : من المحتمل أن يبرز القائد فى شبكة اتصال مركزية بدرجة أكبر من احتمال ذلك فى شبكة اتصال لا مركزية :

تدعمت هذه النتيجة فى عدد من البحوث . فقد لاحظ ليفيت فى دراسته المبدئية (٣٤٦) أن القائد قد برز فى الكثير الغالب وبشكل دال فى شبكة اتصال من نمط العجلة منه فى شبكة اتصال من نمط السلسلة أو النمط V وبتكرار أعلى من النمطين الأخيرين منه فى نمط الدائرة ، بمعنى آخر ، تباين تكرار ظهور القيادة بصورة مباشرة مع تباين درجة مركزية شبكة الاتصال وقد تحققت هذه النتجة فى عدد من البحوث التالية (على سبيل المثال ، ٢٨٢ ، ٥٣١ ، ٥٥٨) .

الفرض الحادى عشر : يحدث النمو التنظيمى فى شبكة اتصال مركزية بسرعة أكبر من تلك التى تحدث بها فى شبكة اتصال لا مركزية :

لقد دعم بحث ليفيت ، بالإضافة إلى بحوث آخرين عديدين ، هذا الفرض ، فقد وجد ليفيت (٣٤٦) أن الجماعات فى شبكات اتصال العجلة قد نظمت أنفسها فى أنماط مركزية ، بينما فشلت الجماعات من نمط الدائرة فى التنظيم تماما . ومع ذلك ، فعندما استخدم تعريف مختلف للتنظيم ، نما التنظيم فى شبكات الاتصال اللامركزية كما نما فى شبكات الاتصال المركزية (٥٥٨) ، ولكن من جديد يحدث النمو أكثر تبكيرا فى شبكة الاتصال الأكثر مركزية . كما تدعم الفرض أيضا من خلال بحوث شين (٥١٠) ، ومولدر (٤٤٣) ، وآخرين . ومع ذلك كان هناك ما يدفع إلى الاعتقاد بأن النمو التنظيمى لا يرتبط ارتباطا عاليًا بكفاءة الجماعة .

الفرض الثانى عشر : تتوفر لأعضاء الجماعة روح معنوية أعلى فى شبكات الاتصال اللامركزية عما هو عليه الحال فى شبكات الاتصال المركزية .

تلقى هذا الفرض تدعيما عاما من البحوث التى اختصت بشبكات الاتصال . فقد وجد ليفيت (٣٤٦) أن تقديرات الرضا كانت مرتبطة سلبيا بمركزية شبكة الاتصال ، فحدثت أعلى التقديرات فى نمط الدائرة وأقلها فى نمط العجلة . وتحققت بحوث أخرى من هذه النتائج (على سبيل المثال ١٣٤ ، ٣٤٥ ، ٥٣١) . وقد تعاملت هذه الدراسات جميعا مع مهام من المحتمل أن

تكون ذات صلة ضئيلة بأعضاء الجماعة ، خارج نطاق الموقف التجريبي على الأقل . وثمة تساؤل يرنو إلى إجابة عما إذا كان بالامكان الوقوف على العلاقات فى ظل مهام تستغرق الذات .

الفرض الثالث عشر : تكون شبكة الاتصال اللا مركزية أكثر كفاءة عندما يكون على الجماعة القيام بحل المشكلات الصعبة ، بينما تكون شبكة الاتصال المركزية أكثر كفاءة عندما تكون على الجماعة أن تقوم بحل المشكلات البسيطة :

يشير مصطلح المشكلات البسيطة فى الفرض الثالث عشر إلى المهام التى تقتضى فقط تجميعا للمعلومات ، فعندما تكون المعلومات متاحة فى أحد الأماكن يكون الحل واضحا . وتشتمل المشكلات التى من هذا النوع على مهام تقضى بتحديد رموز وحروف وأعداد وألوان . وقد كشف العديد من الدراسات عن أن شبكات الاتصال المركزية أكثر كفاءة من شبكات الاتصال اللامركزية عند التعامل مع هذا النوع من المهام (٢٥٠ ، ٢٨٢ ، ٣٤٣ ، ٣٤٦ ، وآخرون غيرهم) .

ويعنى مصطلح « المشكلات المعقدة » وجوب جمع المعلومات فى أحد الأماكن والقيام بمعالجات لها قبل أن يتسنى معرفة الحل . ومن أمثلة هذا النمط من المشكلات ، المهام التى تقتضى ترتيبا للكلمات . ومشكلات المناقشة ، والمسائل الحسابية وما إلى ذلك . وعادة ما تكون شبكات الاتصال اللامركزية أكثر كفاءة فى التعامل مع هذا النمط من المهام (٣٤٤ ، ٤٤٥ ، ٥٣١ ، وآخرون) . ويكشف الجدول ٥ – ١ عن التكرار الذى تدعم به البيانات الإمبيريقية الفرض الثالث عشر .

الفرض الرابع عشر : إن شبكة الاتصال المركزية أكثر تعرضا للتشبع من شبكة الاتصال اللامركزية :

يشير مصطلح التشبع إلى الدرجة التى يكون بها لموضع أو أكثر فى الجماعة متطلبات مفروضة عليه أكثر مما يمكن الوفاء به بكفاءة . ولقد تمت البرهنة على أن شبكة الاتصال المركزية عادة ما تفرض متطلبات على الموضع الرئيسى أكبر مما تفرض على أى موضع فى شبكة الاتصال اللامركزية ، ومن ثم تصبح شبكة الاتصال المركزية متشبعة بدرجة أسرع مما يحدث بالنسبة لشبكة الاتصال اللامركزية ، فالجماعات فى شبكة الاتصال المركزية ، على سبيل المثال ، إنما تعاق أكثر من الجماعات فى شبكات الاتصال اللامركزية فى مهام تحديد كرات البلى الصاخبة الألوان (٣٩٦) ، ومن خلال المعلومات غير المتصلة بالموضوع (٥٣٣) ، ومن خلال مشتتات مماثلة . وتلاحظ هذه التأثيرات فى المواقف الطبيعية كما تلاحظ فى إطار المعمل .

الفصل السادس

البيئة الشخصية للجماعات

يمكن النظر إلى خصائص الأفراد المكونين للجماعة باعتبارها مكونة للبيئة الشخصية التى يجب على الجماعة أن تعمل من خلالها . والخصائص الشخصية لكل عضو فى الجماعة تعمل بمثابة منبهات لكل الأعضاء الآخرين ، كما أن خصائص الأعضاء الآخرين تعمل بمثابة منبهات لكل عضو . وتحدد عادات الناس فى السلوك وردود أفعالهم تجاه الآخرين ومهاراتهم وقدراتهم ، تحدد ليس فحسب أنماط سلوكهم ، ولكنها تحدد كذلك وإلى حد بعيد ، استجابات الآخرين لكل منهم كعضو جماعة . حتى مجرد وجودهم يؤثر فى سلوك الآخرين فى الجماعة ، كما لوحظ ذلك مبكرا عند مناقشة التيسير الاجتماعى وآثار التعاون (الفصل الثالث) . وليس ثمة أمل فى الفهم الكامل لعملية الجماعة بدون الوقوف على الطرق التى تؤثر بها هذه البيئة الشخصية فى سلوك الجماعة .

وتؤثر خصائص الأفراد فى عملية الجماعة من ناحيتين : الأولى ، أن خصائص كل عضو فى الجماعة إنما تحدد إلى درجة معينة ماذا سيكون عليه سلوكه فى الجماعة والكيفية التى سيستجيب بها الآخرون له . وعلى سبيل المثال فإنه من المتوقع أن يقوم الشخص الذى لديه معرفة معينة تخص العمل ، يقوم بتوظيف معرفته لكى يساعد الجماعة على تحقيق هدفها ، ومن المتوقع أن يمارس الشخص المسيطر سلوكا يهيئ له التحكم فى الآخرين . والطريقة الآخرى التى تؤثر بها الخصائص الفردية فى سلوك الجماعة هى أمر متوقف على التركيبة المتميزة لخصائص الأفراد . وفى هذه الحالة لا تكون القضية هى مجرد معرفة الفرد الخاصة بالعمل ، ولكن الأمر هو إذا كان لديه معرفة أكثر أو أقل مما يملكه الأفراد الآخرون فى الجماعة ، وقد يكون تأثير العلاقات بين أفراد الجماعة أكثر من تأثير الصفات فى حد ذاتها . وعلى سبيل المثال حينما تتكون الجماعة ذات الفردين (الثنائى)(١) من فرد ذى درجة عالية فى السيطرة وآخر على درجة منخفضة فيها ، فربما يكون لذلك دلالة أكبر من الدرجة المطلقة للسيطرة التى يكشف عنها أى عضو من عضوى الثنائى . وطالما أن هذا الجانب من تكوين الجماعة ، يؤثر فى العلاقات بين الأشخاص ، فإنه يشكل بنية اجتماعية أو بيئة تتحرك الجماعة من خلالها . وسوف نناقش آثار تكون الجماعة كمظهر للبيئة الاجتماعية فى الفصل السابع .

---

(١) Dyad

ولأهداف المناقشة الحالية فسوف يوضع فى الاعتبار عدد الأشخاص الذين يمثلون حجم الجماعة كجزء من البيئة الشخصية ، وكذلك الخصائص الشخصية لأعضاء الجماعة . أكثر من ذلك ، سوف تقسم الميزات الشخصية إلى ثلاث فئات هى : خصائص السيرة الشخصية ، والقدرات ، والسمات الشخصية . وهذا التقسيم تقسيم تعسفى إلى حد ما ، لأن هذه الفئات مترابطة فى عدد كبير من الوجوه الهامة : فتحدد خصائص التاريخ الشخصى جزئيا سمات الشخصية التى يكشف عنها الشخص من خلال سلوكه أو سلوكها . ويمكن أن تكون القدرات الخاصة التى نماها الفرد كذلك نتيجة لخصائص مرتكزة على خلفية من نوع معين ، مثل تطور التعليم الذى أتيح له أولها . ويمكن النظر أحيانا إلى القدرات باعتبارها جوانب من الشخصية طالما أنها تعكس الخصائص المتميزة للفرد . وعلى الرغم من ارتباط هذه الجوانب ببعضها البعض ، فإنه من الملائم مناقشة كل عامل من عوامل الشخصية بطريقة مستقلة من أجل رؤية نتائجه بشكل أكثر وضوحا فى سلوك الجماعة .

حجم الجماعة :

إن عدد أشخاص الجماعة له نتائج عديدة وهامة بالنسبة لعملية الجماعة . ويتزايد نطاق القدرات والمعارف والمهارات المتاحة للجماعة بزيادة حجم الجماعة ، بالإضافة إلى العدد الكلى المطلق للأيدى المتاحة لاكتساب ومعالجة المعلومات . والمزايا واضحة لهذه الموارد المضافة لكفاءة حل المشكلات . كذلك فإن العدد الأكبر يتيح فرصة أكبر لمقابلة الآخرين من ذوى الآثارة والجاذبية الذين يمكن أن يكون التفاعل معهم مثيبا . وبالنسبة للأشخاص الخجولين فإن الجماعة ذات الحجم الكبير تعطيهم الإحساس بأنهم مجرد ملفتين للأنظار ، ولذلك فقد تكون تلك الجماعة أكثر جاذبية لهم . ومن ناحية أخرى فإنه كلما زاد حجم الجماعة فإن المشكلات المتعلقة بالتنظيم تزداد صعوبة ، وتتوازن زيادة العدد المحتمل للعلاقات بين الأشخاص بعضهم وبعض وبين أعضاء الجماعة سريعا مع زيادة الحجم ، فتميل الجماعات الفرعية لأن تتشكل فى جماعات أكبر ، وبالتالى يتزايد احتمال الصراع ، وكلما زاد الحجم فإن عددا أقل نسبيا من أعضاء الجماعة يشارك فى أنشطتها ، ويكون الأعضاء أكثر ميلا لمجاراة الضغوط المعيارية للجماعة . وتتداخل تلك الآثار التنظيمية والتفاعلية عادة مع الاستخدام الفعال للموارد . ولذلك فإن حجم الجماعة له أثاره الإيجابية والسلبية على عملية الجماعة . وعلى الرغم من أن الحجم الأمثل للجماعة قد تم تحديده على وجه التقريب بخمسة أفراد (٥٧٣) ، إلا أن هذا يعتمد على عمل الجماعة وتكوينها وعلى عوامل أخرى . وفى الأجزاء التالية سوف يتم فحص بعض هذه الآثار الخاصة بحجم الجماعة بمزيد من التفصيل .

حجم الجماعة ومشاركة العضو :

كلما تزايد حجم الجماعة ، فإن حجم الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة فى أنشطة

الجماعة يتناقص ، فكلما كان الحجم كبيرا كانت الفرصة أقل لكل عضو لكى يشارك فى المناقشة ولكى يعبر عن رأيه ... الخ . أكثر من هذا فإن أعضاء الجماعة غالبا ما يشعرون بتهديد أكبر وكف أكبر للدوافع الخاصة بالمشاركة فى جماعات أكبر عما يحدث بالنسبة للجماعات الأصغر (٢٢٥) وكنتيجة لذلك فإن هناك تناقصا فى القدر الكلى من المشاركة كلما تزايد حجم الجماعة . وعلى سبيل المثال فإن داو (١٥٩) ذكر أنه حينما يتزايد حجم جماعة الأطفال من ١٤ إلى ٤٦ يتناقص القدر الكلى من المناقشات بين أعضاء الجماعة . وشبيه بذلك ما ذكره ويليامز وماتسون (٦٧٥) من أن النقاش الذى يتم فى الجماعات المكونة من عضوين يكون أكبر من النقاش الذى يتم فى جماعات مكونة من ثلاثة أفراد ، وأيضا ما ذكره أنديك (٢٩٥) الذى أجرى دراسة مكثفة على ثلاثة تنظيمات ووجد أنه كلما كبر حجم المنظمة قل احتمال الاتصالات ، ولذلك فقد أوصى انديك بأنه كلما كبر حجم المنظمة قلت احتمالات الاتصالات المناسبة بما يؤدى إلى جاذبية أقل بين الأشخاص ، وهو ما يؤدى بدوره إلى نقص الاتصالات فيما بين الأشخاص .

وأكثر من ذلك دلالة ، أن توزيع المشاركة يتنوع مع حجم الجماعة ، فيذكر أعضاء الجماعة أن فرصهم فى التحدث تكون فى الجماعات الأكبر حجما (٢٦٤) وأن مشاعرهم تنعكس فى نمط الاتصال داخل الجماعة . وكلما ازداد حجم الجماعة فإن نسبا أكبر وأكبر من أعضاء الجماعة تشارك بدرجة أقل من حقهم العادل(١). وهناك بعض الأعضاء القليلون يميلون للسيطرة على المناقشة مع وجود آخرين يشاركون أقل نسبيا إذا ما زاد حجم الجماعة . وقد تمت البرهنة على هذا الأثر بوضوح فى دراسة قام بها بيلز وسترودبك وميلز وروزيورو (٢٤) . وحينما يرتب الأفراد وفقا لدرجة مشاركتهم فى مناقشة الجماعة فإن فروقا بارزة تلاحظ بين الجماعات ذات الأحجام المتباينة (انظر الشكل ٦ – ١) .

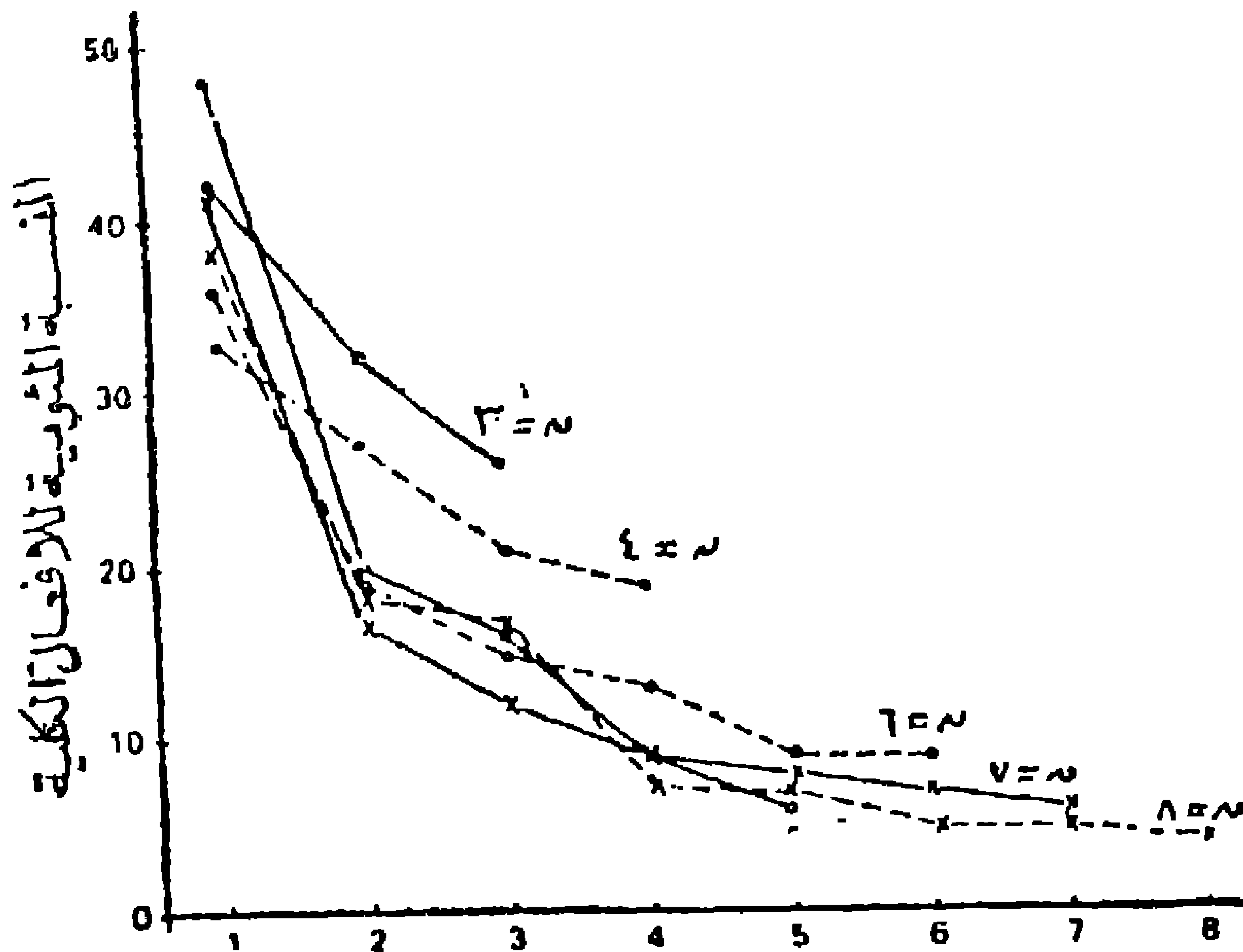
وتكون الفروق بين النسب المئوية للأفعال الكلية فى الجماعات ذات الأعضاء الثلاثة أو الأربعة صغيرة نسبيا ، ومع ذلك فإذا ما قورنت بالفروق فى الجماعات الأكبر ذات الأعضاء ما بين خمسة وثمانية ، فسوف يلاحظ أن الفروق بين عضو الجماعة الأكبر فاعلية وأعضاء الجماعة الآخرين تتزايد بشكل درامى . وكلما زاد الحجم وجد أيضا أن الزيادة فى نسبة الاتصالات توجه نحو الجماعة ككل وليس نحو بعض الأفراد المعينين فى الجماعة . وتعكس هذه التوزيعات المتباينة فى الاتصال فروقا فى البنية التنظيمية ، تتعلق ببزوغ القيادة وبردود فعل العضو ازاء الجماعة وسلوك المجاراة وأداء الجماعة .

حجم الجماعة والقيادة :

تكشف البيانات المعروضة فى الشكل ٦ – ١ عن أن التباين الأكبر بين الشخص الأعظم

---

(١) Fair Share



(شكل ٦ - ١)

توزيع المشاركة كدالة على حجم الجماعة . (طبعت بعد الحصول على الأذن من البيانات التى أوردها بيلز، ستروديك ، ميلز وروزبورو (قنوات الاتصال فى المجموعات الصغيرة) . المرجع (٢٤)

فاعلية فى الجماعة وأعضاء الجماعة الآخرين إنما يتزايد بحجم الجماعة . ويشير ذلك إلى أن الجماعة تصبح أكثر بقائية وأن دور القيادة يصبح مسلما به من قبل شخص مع استبعاد الآخرين . وقد استنتج هفيل (٢٧٩) بعد دراسة السلوك القيادى فى جماعات متباينة الحجم ، أنه حينما يكبر حجم الجماعة فإن المتطلبات التى تطلب من دور القائد تصبح أزيد وأكثر تعددا ، ويصبح التسامح مع الاتجاه نحو التمركز حول القائد فى أنشطة الجماعة أكبر .

وقد تم الكشف فى دراسة أجريت عن تقديرات القيادة فى جماعات ذات أحجام مختلفة (٣٧) بأن الميل لبزوغ القيادة يكون أكثر تأكيدا فى الجماعات الأكبر حجما ، فقد شاركت جماعات متباينة فى الحجم ما بين شخصين واثنى عشر شخصا فى مناقشة جماعية مدتها ثلاثون دقيقة ، فى نفس الوقت الذى قام فيه ملاحظان متمرسان بتقدير المشاركين من حيث ضروب السلوك التى تعكس احتمال القيادة . وقد وجد أنه حينما يزيد حجم الجماعة فإن متوسط درجات القيادة ينقص ، ومع ذلك فإن التباين النسبى لتقديرات القيادة قد مال لأن يزيد مع حجم جماعة المناقشة ، وعلى الرغم من أن هذه البيانات محدودة إلا أنها تدعم النتيجة التى مفادها أن القائد أميل لأن يبزغ فى الجماعات الأكبر عن الجماعات الأصغر .

حجم الجماعة وردود فعل العضو :

من المتوقع أن التمايز المتزايد بين أعضاء الجماعة الذى يحدث مع تزايد الحجم قد يؤثر فى ردود فعل أعضاء الجماعة تجاه الجماعة ، وهناك فى الواقع دلائل معقولة تدعم الاستنتاج الذى مفاده أن أعضاء الجماعات الأكبر حجما أقل انجذابا للجماعة ، ويعايشون قدرا أكبر من التوتر ، وهم أقل رضا من أعضاء الجماعات الصغيرة . إن نقص الوقت اللازم لمشاركة كل عضو والسيطرة المتزايدة على أنشطة الجماعة من قبل عضو أو بعض الأعضاء ، والصعوبة المتزايدة للمحافظة على العلاقات بين الأشخاص فى الجماعات الكبيرة لما يساهم بشكل واضح فى المشاعر السلبية تجاه الجماعة . وقد تمت ملاحظة آثار حجم الجماعة تلك فى مواقف عدة ، وهناك دراسة مبكرة عن التنظيمات الصناعية المختلفة قام بها كاتز (٣١١) كشفت عن أن الجماعات الصغيرة ، مقارنة بالجماعات الأكبر كانت أكثر تماسكا(*) ، وقد كان الأعضاء أفضل رضا ، كما كانوا يشعرون بدرجة أكبر من الأهمية وقد درس سلاتر (٥٧٣) جماعات معملية ذات أحجام متباينة ، ووجد أن أعضاء الجماعات الصغيرة كانوا يكشفون بوضوح عن تقييمات إيجابية أكثر نحو جماعتهم . أما عدم الرضا فى الجماعات الأكبر فقد كشف عن نفسه من خلال مدد تغيب أكبر ، والتغييرات الكبيرة فى الموظفين فى المؤسسات الصناعية (٤٩ ، ١٢٩) .

وقد تم أيضا الكشف عن الآثار الضارة لزيادة حجم الجماعة من خلال ضروب السلوك التى يمارسها أعضاء الجماعة خلال تفاعل الجماعة . وقد درس أوديل (٤٥٧) جماعات مكونة من شخصين وثلاثة وأربعة وخمسة أشخاص أثناء مناقشتهم لموضوع خفض سلوك حوادث السيارات . وقد أشار تحليل مضمون المناقشة بين الجماعة عن أنه حين يتزايد الحجم فإن أعضاء الجماعة يكشفون عن (أ) عدم اتفاق أكبر ، (ب) عداء أكبر تجاه الآخرين ، (جـ) توتر أقل ، (د) إطلاق أكبر للقلق . ويبدو عدم اتساق النتائج التى تبين أن الجماعات الكبيرة يظهر فيها درجة أقل من القلق ، مع حقيقة أن أعضاء الجماعات الكبيرة يشعرون برضا أقل من أعضاء الجماعات الصغيرة بكون الجماعات الأكبر تكشف عن توتر أقل . ومع ذلك فربما كان القلق الأكثر انخفاضا فى الجماعات الأكبر هو نتيجة لعدم المعرفة النسبية للأشخاص فى الجماعات الأكبر بما يسمح بزيادة إطلاق التوتر . وعند المزج فإن معالم التوتر وإطلاق القلق تتزايد بوضوح مع تزايد حجم الجماعة . ومع ذلك فإن هناك دراسة شيقة أجراها كل من سميث وهايثورن (٥٨١) تشير إلى أن آثار حجم الجماعة على ردود فعل الأعضاء ربما تباينت مع الظروف التى تعمل الجماعة فى ظلها ، فقد لاحظوا جماعات مكونة من شخصين

(*) يحدد تماسك الجماعة عادة باعتباره محصلة كل هذه القوى المؤثرة فى أعضاء الجماعة لكى تبقى أو لكى تترك الجماعة (انظر الفصل السابع) .

وأخرى مكونة من ثلاثة ، حينما كانوا محتجزين لمدة ٢١ يوما ، ولم يكن لديهم إلا قليل مما ينبغى عليهم القيام به . ومن بين ما قاموا بقياسه الانعصاب والقلق والعداوة والمضايقات التى يعايشها أعضاء الجماعة خلال الوقت . وقد كشف أعضاء الجماعات ذات العضوين عن قلق أكبر ومضايقات أكثر مما فعل أعضاء الجماعات المكونة من ثلاثة أعضاء . وقد ذكر أعضاء الجماعات الثنائية والثلاثية عن أحجام متساوية من الانعصاب والعداوة . أكثر من هذا هناك دراسة عن فاعلية التقديرات الخاصة بالتعود على الإحتجاز والتى قام بها طبيب نفسى أشارت إلى أن الجماعات ذات الأعضاء الثلاثة كانت أكثر تعودا من الجماعات ذات العضوين . ومن الواضح أن ردود الفعل السلبية عادة ما تكون أكبر فى الجماعات الكبيرة ، ولكن النتائج التى قدمها سميث وهايثورن تفيد بأن الحاجة للدعم من قبل الأشخاص الآخرين تتغلب أحيانا على تلك الآثار السلبية . ومن الملاحظ أيضا أن الجماعات الأكبر تزيد من إحتمال أن يجد الأعضاء شخصا آخر جذابا أو شخصا ما يرضى حاجات علاقاتهم الشخصية بين بعضهم البعض .

حجم الجماعة والاجماع :

إن أحد أهداف الجماعات هو غالبا تحقيق الاجماع فى الرأى . وعلى سبيل المثال فإن لجنة الرابطة أو نادى الفتيات قد يطلب منها وضع خطة موضوع اجتماعى أو إرساء الأهداف التى ترغب المؤسسة فى تحقيقها خلال السنة المقبلة . ومن الواضح أن مثل هذه الجماعة لا يمكن لها أن تحقق هدفها ما لم يصل الأعضاء إلى « التقاء فى العقول » . وفى الغالب فكلما كانت الجماعة أكبر ازدادت الصعوبة فى الوصول إلى الإجماع . وعند مقارنة المناقشات فى جماعات ذات أحجام متباينة فى معسكر لأشبال الكشافة ، وجد هير (٢٦١) أنه فى الجماعات الأكبر ، عند مقارنتها بالجماعات الأصغر ، يوجد إجماع أقل فى الآراء فيما يتعلق بموضوعات المناقشة ، وأن أعضاء الجماعة قد تغيروا قليلا فى إتجاه الإجماع . ومن ناحية أخرى فقد وجدت ضغوط فى اتجاه التماثل فى الجماعات التى تميل إلى إصدار إجماع أكثر ومجاراة لمعايير الجماعة فى الجماعات الأكبر ، ولقد لاحظ الجميع ضروب التشابه بين أعضاء نفس الجماعة ، فأعضاء الفرق الرياضية مثلا يلبسون فى الغالب سترات متماثلة ، وتتبنى الزمرات المتميزة اجتماعيا فى داخل فرقة الجماعة سلوكيات متميزة ، ويستخدم أعضاء الجماعات المهنية (أخصائيو ديناميات الجماعة على سبيل المثال) لهجة خاصة بهم ، وحتى الجماعات المنتمية إلى اللامجاراة (مثل الهيبيز فى الستينات) كانوا يتزينون بإطالة شعورهم بتماثل صارخ . وقد يتشكك الإنسان فى أن هذه الضغوط نحو التماثل تتباين مع حجم الجماعة ، وربما تفرز قوى مضادة للضغوط التى تتعارض مع تحقيق الاتفاق .

وقد قام عدد من الباحثين بفحص آثار الحجم على المجاراة لرأى الأغلبية فى الجماعة فى

دراسة كلاسيكية أجراها آش (١٤) حيث تعرض شخص ساذج[١] . (بدون تجربة) لأحكام واضحة الخطأ من خلال غالبية مجمعة . وقد تنوع عدد هذه الأغلبية ما بين شخص واحد (جماعة من فردين) إلى ١٦ (جماعة من ١٧ شخصا) . وقد تزايدت المجاراة لأحكام الأغلبية مع حجم الجماعة إلى غالبية من ثلاثة وبقيت أساسا ثابتة بعد ذلك ، فقد لاحظ روزنبرج (٤٩٤) زيادة فى المجاراة مع تزايد الحجم حتى أربعة أشخاص ، مع تناقص بسيط فى الجماعات ذات الخمسة أفراد ، ومع ذلك فإن دراسة مماثلة تماما (٢٢٠) قد كشفت عن زيادة طولية فى المجاراة بالنسبة لحجم الجماعة ، ومن ثم فإن العلاقة بين حجم الجماعة والمجاراة ليست واضحة ، على الرغم من أن الدليل يفترض أنه ، على الأقل تحت ظروف معينة ، توجد مجاراة متزايدة لأحكام الأغلبية مع تزايد حجم الجماعة وهذه الضغوط المتزايدة تجاه التمثل إنما تعمل إلى حد ما ضد المشكلات المتعلقة بتحقيق الإجماع فى الجماعات الأكبر .

حجم الجماعة وأداؤها :

كما رأينا فيما سبق فإنه كنتيجة للزيادة فى حجم الجماعة ، تظهر القوى المناهضة بالنسبة لأداء الجماعة وإنتاجيتها . فمن ناحية ، تساهم الموارد المضافة والتى هى متاحة فى الجماعات الكبيرة (قدرات ، معارف ، مجالات الآراء ... إلخ) ، تساهم فى الأداء الفعال للجماعة . ومن ناحية أخرى فإن المشكلات التنظيمية المتزايدة والكف لدوافع بعض الأفراد فى المساهمة يميل لأن يخفض من فاعلية الجماعة . إن أثر الحجم على أداء الجماعة إنما هو محصلة هذه القوى المناهضة . أما ما إذا كان الأداء سيصبح أكثر أو أقل فاعلية عندما يتزايد الحجم فإن ذلك سوف يعتمد على الدرجة التى يمكن بها للموارد المضافة أن تستثمر ، وعلى الدرجة التى يمكن من خلالها للجماعة أن تمارس تأثيرا سلبيا على عائد الجماعة . وتعتمد الآثار النسبية للقوى المناهضة بدرجة واضحة على نوع العمل الذى تتبناه الجماعة .

وتقدم نظرية إنتاجية الجماعة التى قدمها شتايز (٥٩٢) المشروحة فى الفصل الثانى إطارا ملائما للعمل لفحص آثار حجم الجماعة على الأداء . ووفقا لهذه النظرية فإن أداء الجماعة يجب أن يزيد مع زيادة حجم الجماعة ، حينما يكون العمل إما منهجيا[٢] (أى : يكون العائد نتيجة لنوع من المزج لإنتاج الفرد) أو منفصلة[٣] (أى أن العائد يعتمد على الأقل على شخص واحد فى الجماعة يقوم بالعمل) . وإذا كان العمل متجمعا فإنه كلما كان عدد الأفراد الذين يقومون بالعمل أكثر كان عائد الجماعة أكبر ، أو كان أداء الجماعة أكثر فاعلية . ولننظر

---

(١) Naive (سنستخدم لفظ ساذج للدلالة على هذا الشخص فيما يلى من صفحات) . (المترجم)

(٢) Additive.

(٣) Disynctive.

مثلا إلى عمل يتطلب جذب شيء ثقيل بحبل ، فمن الواضح أنه كلما زاد عدد الأشخاص الذين يجذبون الحبل ، تحرك الشيء بسهولة أكثر . وفى الواقع يجب أن يوجد عدد ضخم وكاف من الأشخاص لتحريك الشيء ككل . إن توثيق هذا الأثر ، إذا ما كان مطلوبا ، قدمه رينجلبان وردزى شتاينر (٥٩٢) وكان لديه شخص أو اثنان أو ثلاثة أو ثمانية يشدون حبلا مربوطا إلى جهاز يقيس مقدار القوة المبذولة على الحبل . وقد وجد أن شخصا واحدا يبذل قوة مقدارها ٦٣ كيلو جراما بينما يبذل شخصان قوة مقدارها ١١٨ كيلو جراما ويبذل ثلاثة أشخاص ١٦٠ كيلو جراما ويبذل ثمانية قوة مقدارها ٢٤٨ كيلو جراما ويكشف ذلك بوضوح عن أن القوة الكلية التى تبذلها الجماعة إنما تتزايد بتزايد حجم الجماعة . ويمكن أيضا ملاحظة أن مقدار القوة التى يبذلها شخص واحد تتناقص مع زيادة حجم الجماعة . ووفقا لشتاينر فإن بعضا من الطاقة الكامنة للفرد تضيع كنتيجة لخطأ فى عملية الجماعة (بمعنى : أن بعض الأفراد جذبوا الحبل فى الاتجاهات المضادة وربما اعتمد البعض على الآخرين لكى يبذلوا جهدا أكبر من نصيبهم فى العمل ... إلخ) . ويبدو أن « قانون تناقص العائد » يعمل مع الأعمال المتجمعة للجماعة .

وحينما يكون العمل منفصلا (افتراقيا) فإن الطاقة الكامنة لأداء الجماعة إنما تتحدد بواسطة أكثر أعضاء الجماعة كفاءة . ومن ثم فإن أثر حجم الجماعة على الأداء إنما هو دالة لنسبة الأفراد الذين يمكن أن تتوقع أن تكون لديهم القدرة على آداء العمل ، طبعا مع افتراض أن عضوية الجماعة عشوائية بالنسبة لقدرات العمل(١). إنه من الممكن أن يكون أداء الجماعة كدالة متزايدة ذات تأثير سلبى بالنسبة لحجم الجماعة ، بمعنى أن زيادة حجم الجماعة يجب أن يفضى إلى زيادة فى أداء الجماعة إلى حد أقصى لا يكون بعده ثمة مكان لأى أثر قد يضاف من أعضاء آخرين ، إما بسبب أن الأكثر كفاءة لا يمكن معرفته بسهولة ، أو بسبب أن الجماعة كبيرة بالقدر الذى يضمن وجود شخص واحد على الأقل قادر على إكمال العمل بكفاءة . وقد تمت ملاحظة هذا الأثر فى دراسة أجراها زيلر (٧٠٠ ، ٧٠١) حيث سأل جماعات مكونة من شخصين أو ثلاثة أو ستة أشخاص لكى يقوموا بتقدير عدد النقط الموجودة على بطاقة ، وأن يختاروا ، من بين قائمة ذات خمسة عشر واقعة ، الوقائع الأربع ذات الحسم الأكبر فى حل مشكلة معقدة . وقد اتضح أن الجماعات المكونة من ثلاثة كانت أكثر دقة بنسبة ٧٤٪ من الجماعات ذات الشخصين ، وكانت الجماعات ذات الستة أشخاص أدق بنسبة ٨٣٪ من الجماعات ذات الشخصين بالنسبة لعمل النقط ، وقد كان الأمر مشابها فيما يتعلق باختيار الحقائق حيث كانت الجماعات ذات الثلاثة أشخاص أفضل بنسبة ٥١٪ ،

---

(١) Task abilities

وكانت الجماعات ذات الستة أشخاص أفضل بنسبة ٦٩٪ من الجماعات ذات الشخصين . وهناك اختبار أكثر استيعابا لآثار حجم الجماعة على إكمال أعمال افتراقية أجراه فارنك وأندرسون (٢٠١) ، فقد عملت جماعات مكونة من : شخصين وثلاثة وخمسة وثمانية أشخاص فى مهام إنتاجية (أى أعمال تتطلب توليد صور وأفكار) . وقد جعلت الأفكار من خلال التعليمات إما إفتراقية (منفصلة) أو متجمعة . وفيما يتعلق بالأعمال الإفتراقية (المنفصلة) أخبر أعضاء الجماعة أنه بمجرد أن يكمل العضو عملا فإنه يمكن للجماعة أن تنتقل إلى العمل التالى ، وبالنسبة للأعمال المتجمعة أخبر أعضاء الجماعة بأنه يتعين على كل عضو من أعضاء الجماعة أن يكمل العمل قبل أن تستطيع الجماعة أن تنتقل إلى العمل التالى . وأسفرت النتائج عن تزايد متوسط عدد الأعمال الافتراقية التى أكملت فى فترة عمل ذات ١٥ دقيقة مع تزايد حجم الجماعة . ولكن الزيادة لم تكن متناسبة مع عدد الأشخاص فى الجماعة بمعنى أن عدد الأعمال التى أكملت لكل شخص على حدة تناقصت مع زيادة حجم الجماعة .

وقد قارن كل من لوفلين وكير ودافيز وهالت ومارسينياك (٣٤١) جماعات ذات أحجام متباينة بالنسبة لأداء اختبار التمكن من المفاهيم لتيرمان[١] ، والذى يمكن إعتباره بمثابة سلسلة من المهام المنفصلة . لقد زاد أداء الأشخاص ذوى القدرة العالية مع زيادة حجم الجماعة (كانت المتوسطات : ٥٩,٥٩ ، ٦٦ ، ٥٧ ، ٦٩,١٠ ، ٧٥,٨٨ لجماعات مكونة من ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ أشخاص على التوالى) وكان متوسط درجة الأفراد ٨٢ و٥٢ . ولم يكن للحجم أثر ذو دلالة واضحة على أداء الجماعات ذات القدرة المنخفضة .

وحينما كان العمل متجمعا ، فقد كان على كل شخص فى الجماعة أن ينجز العمل ، ومن ثم فإن أداء الجماعة سيكون معتمدا على أداء أقل أعضاء الجماعة كفاءة وحين تستطيع الجماعة إكمال هذا النوع من العمل ، فإن احتمال أن يوجد بالجماعة على الأقل ، عضو واحد لا يستطيع أن ينجح يتزايد مع حجم الجماعة ، ولذلك فكلما كبرت الجماعة قل إحتمال أن تتمكن من إكمال العمل بنجاح . ولنفترض ، على سبيل المثال ، أن جماعة من أشبال الكشافة عليهم أن يمشوا مسافة خمسة أميال فى أقصر وقت ممكن . فإن سرعة الجماعة سوف تتحدد من خلال أبطأ شبل فى الجماعة . وتقدم النتائج التى أشار إليها فرانك وأندرسون (٢٠١) بعض البراهين على هذا الفرض . إن الإنتاجية فى المهام المتجمعة تتناقص عموما مع الحجم ، ولكن التناقص كان أقل مما توقعته نظرية شتاينر .

وبإيجاز يؤثر حجم الجماعة على مقدار وتوزيع المشاركة فى الجماعة وعلى احتمال أن

---

(١) Terman Concept mustery test.

يبزغ القائد ويقبله أعضاء الجماعة الآخرون ، كما يؤثر على ردود فعل الأعضاء تجاه الجماعة وعلى احتمال أن تصل الجماعة للإجماع فى الرأى . وكنتيجة جزئية لهذه الآثار فإن أداء الجماعة يتباين مع حجمها . وتتزايد فاعلية الجماعة مع حجم الجماعة (إلى درجة قصوى معينة) حين تكون مهمة الجماعة إما « متجمعة »(١) أو غير موصولة(٢) « منفصلة » ، على الرغم من أن الزيادة ليست فى العادة كبيرة بمقدار الزيادة فى الموارد المتاحة . وتتناقص فاعلية الجماعة عادة مع حجم الجماعة حين تكون مهمة الجماعة موصولة(٣)، وربما عدلت هذه الآثار على عملية الجماعة من خلال متغيرات أخرى ، مثل الخصائص الشخصية لأعضاء الجماعة وبنية الجماعة .

خصائص ترجمة السيرة الذاتية لأعضاء الجماعة :

تحتوى هذه الفئة على نطاق واسع من الآثار الناتجة عن خلفية الشخص بعضها بيولوجى (على سبيل المثال : العمر والجنس) والبعض يغلب عليه الطابع السوسيولوجى (كالتربية والمستوى الاقتصادى والاجتماعى) . وعلى الرغم من أن آثار مثل هذه الخصائص على عملية الجماعة لها انتشارها ، فإنه غالبا ما يصعب تمييزها وتوثيقها . وكنتيجة لذلك فإن هناك كثيرا من الأسئلة المتعلقة بها ما زالت مطروحة . ومع ذلك فإن الدليل المتاح ، يجعل من الواضح أن لها أهميتها فى تحديد عملية الجماعة .

العمر الزمنى :

من الواضح أن الأشخاص فى مختلف الأعمار يسلكون سلوكا مختلفا ، فالأطفال لا يسلكون سلوكا مثل الراشدين ، على الرغم من أن بعض الراشدين يمكن أن يسلكوا مثل الأطفال ، ومع ذلك فإنه من الأمور المثيرة للاهتمام معرفة كيف أن الفروق العمرية تنعكس على سلوك الجماعة . ومن سوء الحظ فإن العمر كان دائما متغيرا مهملا فى دراسة سلوك الجماعة ، ربما لأن تأثيراته بالغة الوضوح لدرجة تبدو معها الدراسات المنضبطة فيه لا لزوم لها . وعلى الرغم من هذا الإهمال فإن هناك بعض الدراسات المميزة والمتعلقة بتأثيرات العمر وبنتائج البحوث المنضبطة لا تتفق بشكل دائم مع ما هو واضح .

العمر وضروب السلوك التفاعلى(٤) :

العمر هو أحد المحددات الهامة لأنواع السلوك التى يكشف عنها أحد أعضاء الجماعة ،

---

(١) Additive.
(٢) Disiunctive.
(٣) Conjunctive.
(٤) Interaction behavior.

وقد ظهر أن ضروب الاتصال التى يقوم بها الأفراد فيما بينهم ، والصداقات الناشئة عن مثل هذه الضروب من الاتصال ، ونوع السلوك الذى يمارس من خلالها ، إنما تتباين مع عمر أعضاء الجماعة . وقد لوحظ مبكرًا فى سنة ١٩٣٢ ، من خلال دراسة استخدمت أسلوب الملاحظة ، أن عدد ضروب الاتصال الاجتماعية ، ونسبها المئوية التى ذكرها الأفراد ، تزايدات بتزايد العمر الزمنى (٥٢) . كذلك وجد ارتباط بين المشاركة الاجتماعية فى الأنشطة المدرسية والعمر (٤٦٤) . وكشفت دراسة ، تمت بأسلوب الملاحظة أجراها جرين (٢٤٣) عن أن كمية اللعب الجماعى تزايدت مع تزايد العمر ، وقد استخدم تكنيك سينمائى أكثر حذقا لدراسة سلوك جماعات أطفال ما قبل المدرسة من ذوى الثلاث سنوات عمرا (٦٦) . وقد أخفق هذا البحث فى إحراز الارتباط المضاد بين العمر وتكرار العلاقات الاجتماعية ، ربما بسبب العمر الخاص بالجماعات التى تمت دراستها . ومع ذلك ، فقد تمت ملاحظة الفروق النوعية كدالة للعمر . ومع تزايد العمر كانت هناك نزعة للحد من الاتصالات إلا مع أفراد معينين ، ومع أنماط معينة من العلاقة ، وفى زيادة التعقد فى نمط التفاعل .

ولقد أورد العديد من الباحثين زيادة تعقد أنماط التفاعل مع زيادة العمر مثال على ذلك ، فقد قام دياموند وهافميل وراب (١٧٣) بقياس التفهم الوجدانى(١) فى عمر جماعتين عمريتين ، ووجدوا أن ذوى الحادية عشرة من العمر لديهم قدرة إدراكية أكبر مما لدى ذوى السابعة من العمر ، وكان الأطفال الأكبر سنا أكثر حساسية لمشاعر العمر عموما من الأطفال الأصغر سنا وهو اختلاف يعزى إلى ارتباطه بالفروق العمرية عموما . وبالمثل فقد درس لوبا (٣٤٩) سلوك الأطفال من سن الثانية إلى سن السادسة ، وكان الأطفال يعملون إما منفردين أو معا فى لوحة ذات ثقوب(٢) وتطلبت أن يضعوا عصيانا فى ثقوب اللوحة بأقصى سرعة ممكنة . ولم تظهر دلائل التنافس قبل سن الخامسة ويعنى ذلك أن الأطفال لم يكشفوا عن حساسيتهم لسلوك الآخرين قبل هذا العمر .

وكشفت ملاحظات السلوك فى مدارس الروضة والحضانة عن أن سلوك السيطرة(٣) إنما يتناقص مع العمر ، بينما يتزايد السلوك الامتصاصى مع العمر (١٠) ، ويمكن تفسير هذا أيضا باعتباره مؤشرا على زيادة الإحساس بالآخرين كنزعة متزايده نحو أنماط من السلوك الأكثر تعقيدا مع تقدم العمر .

من ناحية أخرى فقد ورد ذكر فروق بين مجموعات من الأكبر عمرا . فقد درس باس

---

(١) Empathy.

(٢) Pigboard task.

(٣) Dominating behavior

وووستر وكلير (٤١) السلوك لدى سبعة نوادى للفتيات[١]، ووجدوا أن الإناث الأكبر عمرا أكثر نشاطا فى الأنشطة غير الأكاديمية عن الإناث الأصغر عمرا (ر = ما بين ٠,٥٣ ، ٠,٦٠) ، وقد حصلن من زميلاتهن على تقدير أعلى (ر = ما بين ٠,٢٠ ، ٠,٢٨) ، وعلى الرغم من أن هذه الارتباطات ليست مرتفعة ، إلا أنها تشير إلى أن العمر متغير جوهرى ، ليس فحسب بين مجموعات الأطفال ، ولكن أيضا بين مجموعات الراشدين .

العمر والقيادة :

تمت دراسة الفروق فى السلوك القيادى كدالة للعمر بشكل شامل بواسطة باحثين استخدموا منحى السمة[٢] فى دراسة القيادة ومن سوء الحظ أن الباحثين قد اختلفوا فى طريقة تعريف القيادة ونوعيات الجماعات المدروسة وطريقة الدراسة . وقد تباين تعريف القيادة عموما بتباين الطريقة التجريبية . فمثلا كان المنهجان الأكثر شيوعا فى البحث هما : أولهما : اختبار القادة وغير القادة الذين تمت مقارنتهم بالنسبة للعمر (أو خصيصة أخرى تهم الباحث) . ثانيهما : الارتباط بين تقديرات القدرة على القيادة والعمر الزمنى (أو سمة أخرى) . وحين استخدمت الطريقة الأولى وجد اتجاه بارز لتعريف القائد على أنه الشخص الذى يحتل موضعا قياديا ، كأن يكون ملاحظا لجماعة فى مصنع أو رئيسا لمؤسسة .. إلخ ، وحين أختيرت الطريقة الثانية فقد كان ثمة ميل قوى لتعريف القائد على أنه الشخص الذى يشير إليه أعضاء جماعته أو بمن هم أعلى منه مركزا فى الهيئة التى ينتمى إليها . وقد تباينت الجماعات التى مثلت فى هذه الدراسات بشكل كبير ، فتراوحت ما بين جماعات اجتماعية مثل جمعية الروابط أو نوادى الفتيات أو الهيئات الرسمية مثل جماعات العمل الصناعى . ومن المناسب أخذ هذه الفروق فى الاعتبار عند النظر فى المادة المتجمعة من مثل هذه الدراسات .

هذا وقد استعرض ستوجديل (٥٩٧) دراسات السمة للقيادة ووجد ١٩ بحثا اختصت بفحص العلاقة بين العمر والقيادة . وكانت النتائج غير متسقة تماما ، على الرغم من أنه قد وجد ، فى الغالب الأعم ، أن القادة كانوا أكبر عمرا من غير القادة . وعلى وجه التحديد ذكرت عشر دراسات أن القادة كانوا أكبر سنا من غير القادة ، وذكرت ٦ دراسات أن القادة كانوا أصغر عمرا من غير القادة ، وقد اتضح من دراستين أنه لم تكن ثمة فروق فى العمل بين القادة وغيرهم ، على حين أورد بحث واحد أن الفروق العمرية قد اعتمدت على نوعية الموقف وقد تراوحت الارتباطات التى ذكرت بين فاعلية القيادة والعمر الزمنى ما بين - ٠,٣٧ و٠,٧١ ، وعلى ضوء الفروق الكبيرة فى تعريفات القائد ونوع الجماعة ومقياس فاعلية القيادة .. إلخ ، فإنه ليس من المستغرب بمكان أن النتائج قد جاءت على هذا النحو من عدم الاتساق .

---

(١) Sororoties.

(٢) Trait approach.

ومع ذلك فإن هذه النتائج فشلت فى دعم الفرض الذى يفترض وجود علاقة قوية بين العمر والقيادة ، وإلى الحد الذى تكون به هذه العلاقة قائمة ، فإنه من المحتمل أن يعنى هذا فقط أن الفرد يجب أن يطول عمره بقدر يكفى لكى يحقق إمكانياته القيادية . وما لم يتزوج الشخص ابنة رئيسه فإن الأمر يتطلب وقتا من أجل الحصول على مركز قيادى فى معظم الجماعات .

العمر والمجاراة[1] :

المجاراة واحدة من أكثر أشكال السلوك بروزا داخل الجماعات . فمن تفاعل الأفراد تتولد الضغوط فى اتجاه التماثل ، ويميل كل عضو إلى أن يسلك بطريقة تتماثل مع العضو المنوالى فى الجماعة[2]. وعلى الرغم من أن المجاراة العمياء غير العاقلة ، يمكن أن تكون مدعاة للضعف ، فإن المجاراة فى معظم الأحوال تدعم وظيفة مفيدة لإرساء النظام والاستقرار فى تفاعلاتنا مع الآخرين . وعلى سبيل المثال ، إذا ما قرر كل سائق سيارة لنفسه اتخاذ أى جانب من الطريق فسوف يكون من المستحيل لأى شخص أن يتحرك بكفاءة من مكان إلى آخر . وتعنى الحقيقة التى مفادها أن معظمنا يجارى توقعات متعارف عليها فى علاقاتنا مع الآخرين ، تعنى أن هناك نظاما فى العالم ، وإلا تحول إلى فوضى ، وهذا النظام يسمح لنا بالاستجابة بشكل ملائم لمطالب الموقف الاجتماعى فى معظم الظروف .

ومن المفترض أن سلوك المجاراة ، هو عادة نتيجة لعمليات ارتقائية (٦٢) ويجب على الفرد ، على أقل حد ممكن أن يتعلم معايير الجماعة أو الجماعات التى هو عضو فيها . ويفترض أن يحدث هذا التعلم كجزء من عملية التنشئة الاجتماعية ، بمعنى أنه مع تقدم الفرد فى العمر ، فإنه يتعلم أكثر وأكثر عن معايير الجماعة ، ومن ثم فربما أمكن توقع أن المجاراة يمكن أن تتزايد مع تزايد العمر ، على الأقل إلى حد أدنى من مستويات العمر .

وعلى وجه العموم فإن دراسة بياجيه (٤٧٠) المكثفة على الأطفال تقترح أنه على الرغم من أن الارتقاء الاجتماعى يتطور خلال مراحل متتالية منتظمة ، فإن نتائج السلوك المجارى من الممكن أن تكون غير طولية ، وقد أوضح تحليل بياجيه لطريقة تعلم الأطفال « قواعد اللعبة » أن المرحلة المبكرة من عمر الطفل غير محكومة بالقواعد ، ولكنه يبدأ تدريجيا فى اتباعها أكثر فأكثر ، حتى حوالى سن الحادية عشرة أو الثانية عشرة ، وعند هذا العمر تقريبا يتشرب الطفل القواعد ، ويسلم بأنها ليست مطلقة ، وأنها خلقت لتحقق فائدة ، ومن ثم فإنه من الممكن أن تلغى أو تعدل حين يبدو أن ذلك ملائم ، وقد قاد هذا الدليل كوستانزو وشو (١٤٨) إلى

---

(١) Conformity.

(٢) Modal group member.

افتراض وجود علاقة طولية (١) بين العمر والمجاراة ، من حيث تتزايد المجاراة إلى أقصى حد فى حوالى الثانية عشرة من العمر ، ثم تبدأ فى التراجع بعد ذلك .

ويبدو أن الدليل التجريبى المبدئى لهذا الفرض ، الذى أورده باحثون آخرون ليس متسقا بوجه عام ، فقد وجد ماريل (٤٠٤) أن طلاب المدارس الثانوية قد جاروا[١] لأغلبية أو أنهم جاروا رأى ذوى الخبرة بأكثر مما فعل طلاب الجامعة أو الراشدين . كذلك أورد باتل وجوردون (٤٦٥) أن المجاراة قد تناقصت ابتداء من السنة الدراسية العاشرة إلى السنة الثانية عشرة . وقد استخدمت فى الدراستين جماعات من سن ما بعد المراهقة .

وفى دراسة أجراها باريثدا (٦١) فى فصل دراسى ، كشف عن أن الأطفال ابتداء من السابعة إلى العاشرة كانوا يجارون أكثر من أولئك الذين فى أعمار ما بين العاشرة والثالثة عشر . وتتناقض هذه النتيجة مع فرض كوستانزو وشو ، فيما عدا أن الضغط الاجتماعى قد تمت ممارسته إما بواسطة الأطفال اللاعبين فى الفصل الدراسى ، أو بواسطة المدرس . ومن ثم يندر التساؤل عن إمكانية تفسير مصادر الضغط فى هذه الدراسات على أنها مصادر معيارية .

وقد قام ايزكو ووليم وهارفى (٢٩٦) بدراسة نطاق أوسع من الأعمار حيث فحصوا أربع مجموعات عمرية (٧ ، ٩ ، ١٢ ، ١٥ سنة) فى مواقف مجاراة من خلال المحاكاة ، حيث طلب من الأفراد إحصاء ضربات منتظمة للمترونوم (البندول) ، وذلك بعد أن يواجهوا بأحكام إجماعية غير صحيحة بواسطة جماعة محاكاة . وقد تزايدت مجاراة الإناث حتى عمر ١٢ سنة وتلا ذلك تناقص حتى عمر ١٥ سنة ، أما بالنسبة للذكور ، فقد تزايدت المجاراة حتى عمر ١٢ سنة بدون تغير يذكر من عمر ١٢ حتى ١٥ سنة .

وقد أمتحن كوستانزو وشو (١٤٨) فرضهما من خلال دراسة سلوك المجاراة لدى جماعات تتراوح أعمارها ما بين ٧ و٢١سنة . لما كان هذا المدى العمرى أكثر اتساعا مما أمكن تغطيته فى البحوث الأخرى السابقة ، فسوف تعرض إجراءاتهما بشىء من التفصيل .

لقد ضم التصميم التجريبى كلا من المفحوصين الذكور والإناث الذين كانوا قد وضعوا عشوائيا فى واحدة من جماعات الأعمار الأربعة ، وكانت الجماعات العمرية الأربعة هى : (ما بين ٧ و٩ سنوات ، ١١ و١٣ سنة ، ١٥ و١٧سنة ، ١٩ و ٢١ سنة) .

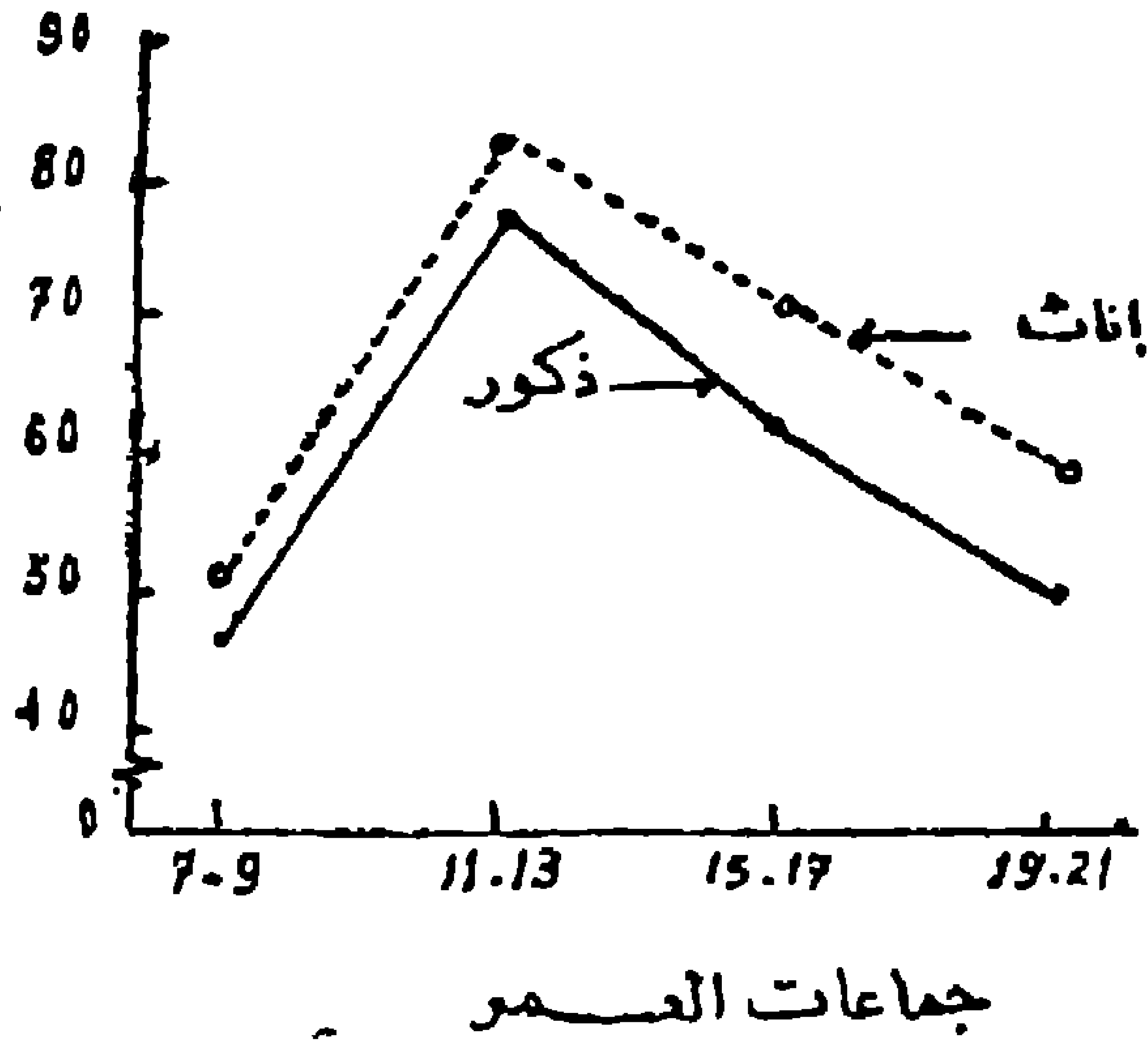
المرجع (١٤٨ ص ص ٩٦٧ - ٩٧٣)

كانت هذه الجماعات قد تم اختبارها بواسطة جهاز كريتشفيلد (تم وصفه فى الفصل ٨) ، حيث يجلس الأفراد فى كبائن منعزلة ، ولكنهم يتلقون معلومات مصطنعة عن اختيارات الآخرين . وكانت المنبهات المستخدمة هى خطوط آش[٢] التى تتطلب من المفحوص أن يقرر

---

(١) Conform.

(٢) Ash lines



(شكل ٦ - ٢)
متوسط المجاراة كدالة على السن
(طبعت بعد أخذ تصريح من كوستانزو وشو . المجاراة كدالة على مستوى العمر) .
المرجع (١٤٨)

أى خط من الخطوط الثلاثة له نفس طول الخط المعيارى . وقد تمت التجربة بأن وضع الأفراد فى جماعات ، كل جماعة مكونة من أربعة أفراد ، كما كانت كل جماعة منها متجانسة من حيث الجنس . وتشير نتائج الدراسة كما يوضحها الشكل رقم ٦ - ٢ إلى أن المجاراة قد زادت مع العمر إلى أقصى حد لها ما بين عمر ١١ ، ١٣ سنة ثم تناقصت بعد ذلك بما يقترب من الاتفاق مع الفرض الذى يذهب إلى أن العمر والمجاراة مرتبطان فى علاقة منحنية . ومن المحتمل أن يكون هذا الاستنتاج صادقا فقط حين يمارس ضغط على الجماعة بواسطة الأقران .

وعند ممارسة الضغط من خلال أشخاص ذوى سلطة ، مثلا ، فإن درجة المجاراة قد ترتبط سلبيا مع العمر ، أو ربما انتقل عمر أقصى مجاراة نحو مستويات العمر الأدنى ، والأمر بحاجة إلى المزيد من البحوث قبل الحسم فى هذه المشكلة .

وبإيجاز فإن هناك دليلا مؤداه أن العمر الزمنى لعضو الجماعة مرتبط بعدد من جوانب تفاعل الجماعة . ومع زيادة العمر يكتسب الفرد عددا متزايدا من ضروب الاتصال مع الآخرين ،

كما يوجد تغير فى اتجاه انتقائية أكثر لضروب الاتصال ، وتعقيد أكبر فى نمط التفاعل . وتتزايد المجاراة إلى أقصى حد لها فى حوالى الثانية عشر من العمر ، ثم تتناقص بعد ذلك ، على الأقل فى جماعات الأقران . وليس هناك إلا دليل حقيقى على وجود ارتباط بين العمر والقيادة بأى شكل بسيط ، وإلى الحد الذى من خلاله يرتبط العمر بالسلوك داخل الجماعات فإنه يتطلب الوقت اللازم لكى يتعلم الفرد الاستجابات الاجتماعية الملائمة . وليس مجرد أن الشخص قد كبر فى العمر بذى أهمية فى معظم الحالات ، ولكن المهم هو أن يكون اكتسب تجارب أكثر فى المواقف الاجتماعية .

جنس أعضاء الجماعة :

جنس الفرد العضو فى جماعة هو ، بلا ريب ، محدد آخر للسلوك داخل الجماعات ، له وضوحه إلى حد ما . فالنساء والرجال يسلكون بشكل مختلف فى الجماعات ولذلك فإن الاختلافات فى السلوك يفترض فيها دائما أن تكون نتيجة لاختلاف الأدوار المفروضة على الرجال والنساء من قبل الثقافة التى ينتمون إليها .

وتقتضى الأدوار التقليدية للجنس فى المجتمع الأمريكى أنه يلزم أن يكون الرجال عدوانيين ومؤكدين لذواتهم ومسيطرين وذوى توجه نحو العمل ، بينما ينبغى أن تكون النساء سلبيات وخاضعات وفى وضع التلقى ومتوجهات نحو الأشخاص (٦٧٢) وتشير الدراسات الشمولية (٤١٢) المتعلقة بالتأثيرات الثقافية على أدوار الجنسين ، بشكل قوى ، إلى أن فروق الدور إنما تتشكل بواسطة الثقافة خلال المهد والطفولة . ونتائج مثل هذه الفروق الثقافية بعيدة الأثر ، وتؤثر بشكل قوى على الخصائص الأساسية لشخصية الرجال والنساء . وعلى سبيل المثال ، فإن هناك دراسة شاملة عن الفروق بين الجنسين فى الشخصية (٦١٦) كشفت عن أن الذكور أكثر عدوانية(١) وأكثر تأكيدا للذات(٢) وأكثر جسارة(٣) ويبدو أنهم يكشفون أيضا عن نوع من الخشونة فى السلوك واللغة والعواطف أكثر من النساء .

ويبدو من ناحية أخرى أن الإناث يمكن أن يعبرن عن أنفسهن على أنهن أكثر رحمة وتعاطفا ، وأنه من الصعب إرضاءهن ، كما أنهن أكثر انفعالية من الرجال . وتقتصر هذه النتائج ، بالطبع ، على الحضارة الأمريكية سنة ١٩٣٦ . ومهما يكن من أمر ، فقد ذهبت نتائج حديثة متعلقة بالفروق الجنسية فى السلوك إلى أن الفروق فى الشخصية بين الذكور والإناث لا زالت موجودة ، على الرغم من تغيير أدوار الجنس لدى كل من الرجال والنساء .

---

(١) aggressiveness

(٢) self assertive

(٣) Fearless

وبالنسبة للفروق بين الجنسين فإن القليل ، نسبيا من البحث الدقيق قد وجه نحو تحديد النتائج المترتبة على الفروق بين الجنسين ، فيما يتعلق بالتفاعل فى الجماعة . ولا تهتم المناقشة التالية بأكثر من الآثار التى تحدث .

الجنس وضروب سلوك التفاعل :

تعرض الفروق بين الجنسين فى الشخصية ، التى ذكرت من قبل ، لنوع من الفروق التى يمكن توقعها فى ضروب السلوك التفاعلى . وحيث أن الرجال ، عموما ، أكثر عدوانية وتأكيدا للذات من النساء ، فإن باستطاعتنا أن نتوقع منهم أن يتصرفوا بعدوانية أكبر داخل الجماعات ، وهذا هو الواقع فعلا . وقد قدم ماكجواير (٣٩) ملاحظات ممثلة للوقت[١] عن ضروب سلوك العدوان فى المواقف الطبيعية ووجد أن الذكور كانوا أكثر عدوانية من الإناث على الرغم من ميل الذكور ذوى العدوانية الأكبر لأن يكونوا غير شعبيين والإناث العدوانيات لأن تكن شعبيات أكثر من زميلاتهن الأقل شعبية . وبين الأطفال الصغار نجد الذكور أكثر رغبة فى المشاجرة من البنات ، كما أن المشاجرات بين البنات تصل إلى الذروة وتنخفض مبكرا قبل الأولاد (٢٤٢) وقد تمت ملاحظة فروق مشابهة بين الراشدين ، حيث لاحظت أورت (٤٥٩) على سبيل المثال أن الإناث قد كشفن عن أدوار صراعية أقل فى الزواج من الرجال . وإلى حد ما فإنه ، بسبب هذه الفروق بين الجنسين فى السلوك العدوانى التأكيدى للذات ، ينظر إلى الرجال عادة على أنهم يؤثرون فى الجماعة أكثر من النساء (٥٩٦) . وتكشف البحوث التى تناولت تكوين التحالف (انظر الفصل الرابع) أيضا ، تكشف عن الفروق بين الجنسين التى تتسق مع السيطرة الأكثر من جانب الرجال ، وينبغى كذلك تذكر أن النساء أكثر من الرجال غالبا فى تبنى عرف لا تنافسى ، كما أنهن يقمن بالعمل بحيث يستفيد الجميع ، وقد وجد أوسوجى وفيناك مثلا (٦٤٨) أن المفحوصات من الإناث قد تبنين أنساقا من العلاقات والتحالفات التناوبية بحيث تشمل جميع الأفراد ، على عكس المفحوصين من الذكور الذين قاموا بأفضل الصفقات المستطاعة تحت هذه الظروف ، وقد ذكر بلاك وهيجى (٧٦) أن الذكور استغلوا بشكل غير مشروط الخصوم المتعاونين وذلك بشكل أكثر حينما كان الخصم أكثر نفوذا مما لو كان ضعيفا نسبيا ، على حين أن الإناث كن أكثر استغلالا حين كان الخصم لديه القليل من النفوذ . وحين كان الخصم يمكنه أن يثأر فإن الذكور كانوا أكثر استغلالا حين كان الخصم لديه نفوذ قليل نسبيا ، على حين كان الإناث أقل استغلالا بصرف النظر عن نفوذ وضع الخصم . وينوع الذكور من استجاباتهم للتهديدات الانتقامية ، وفقا لمقدار التهديد . ولكن الإناث يبدو أنهن يصبحن أكثر خضوعا بصرف النظر عن درجة التهديد .

---

(١) Time sampling observations

وعادة ما ينتقل التفاعل من خلال الاتصال غير اللفظى ، مثل توجه الجسم واتصال العين بالعين ... الخ . والاتصال من خلال العينين متعلق بصفة خاصة بالسلوك بين الأفراد ، كما اتضح ذلك من خلال أهمية اتصال العين بالعين فى الثقافات المختلفة . وفى الثقافة الأمريكية لا يوثق فى الشخص الذى لا ينظر إلى عينى محدثه ، وما هو بأمريكى ذى دم أحمر من لا يستجيب لنظرة من عينى أنثى جذابة تفصح له فيها عن رغبتها فيه . بينما ، وفى ثقافات أخرى ، قد يتم تجنب اتصال العيون بسبب أنواع مختلفة من المحرمات الاجتماعية(١). وعلى سبيل المثال ففى بعض القبائل الافريقية ، قد لا ينظر الرجل إلى حماته ، وفى بعض الأقطار الشرقية ترتدى النساء براقع لكى تمنع اتصال العيون . وقد كشفت بحوث تجريبية عن الفروق المتوقعة بين الجنسين من حيث تكرار اتصال العيون فى المواقف الاجتماعية . وقد لاحظ اكسلاين (١٧٨) ستة عشرة جماعة تتكون كل منها من ٣ رجال وست عشرة جماعة تتكون كل منها من ٣ نساء ، حين كانوا يحاولون تحديد أفضل اسم لنوع جديد من الصابون . وقد كانت بعض المجموعات تتكون من أشخاص لديهم دافع قوى للانتماء(٢) ، وكان البعض الآخر مكونا من أشخاص ينخفض لديهم هذا الدافع ، وكذلك قدمت لنصف هذه الجماعات تعليمات المراد بها إثارة دوافع التنافس . وقدمت للنصف الآخر تعليمات لإثارة دوافع التعاون . وقام ملاحظان بتسجيل تكرار نظرات العين المتبادلة خلال المناقشة . ولوحظ أن الإناث قد انهمكن فى تفاعل بصرى بأكثر مما فعل الرجال فى ظل كل الظروف . وعلى وجه العموم كانت تأثيرات الجنس والانتماء وتعليمات التنافس والتعاون على التفاعل البصرى المتبادل ، كانت مرتبطة بعضها بالبعض الآخر . وبدا أن التنافس يكف النظرات المتبادلة بين ذوى الدافع المرتفع للانتماء ، ويزيد من التفاعل البصرى بين ذوى الدافع الأقل للانتماء ، وكان هذا الأثر أكثر قوة بين جماعات النساء منه بين جماعات الرجال . وقد أورد كل من اكسلاين وجراى وشويت (١٧٩) أن الإناث ينظرن إلى الآخرين بأكثر مما يفعل الذكور ، بصرف النظر عن جنس الشخص الآخر الذى ينظرن إليه .

وقد كانت دراسات الاتصال بالعين ذات جدوى حتى الآن فى إبراز الفروق بين الجنسين وذلك من خلال حجم التفاعل البصرى . ولكن هناك حقائق قليلة الصحة متعلقة بدلالة العلاقة بالعين لدى الرجال مقابل النساء . وبدون شك فإن دلالة النظرات المتبادلة مختلفة بالنسبة للرجال عنها بالنسبة للنساء ، والأمر فى هذا إنما يتوقف على الظروف المحيطة بالتفاعل . وتمثل الدراسات المتعلقة بهذه الفروق مطلبا شديد الأهمية .

---

(١) Social Taboos

(٢) Affiliation

الجنس والمجاراة :

ذكرنا فى الفقرة السابقة أن الرجال عادة مسيطرون ومؤكدون لذواتهم أكثر من النساء . وقد لوحظ كذلك (٤٨٣) أن النساء فى المجتمع الأمريكى يلعبن دورا أكثر خضوعا ، بينما يلعب الرجال بشكل نسبى دورا مسيطرا وتوحى هذه الاعتبارات بأن النساء ينبغى أن يجارين أعراف الجماعة أكثر من الرجال . ويدعم الدليل التجريبى هذا التوقع (انظر مثلا : ٥٧ ، ١٤٨ ، ٤٨٣ ، ٦٤٥) ويمكن بوضوح ملاحظة انتظام الفروق بين الجنسين فى الشكل رقم ٦-٢.

ويمكن ببساطة أن تعكس الفروق بين الجنسين فى سلوك المجاراة ، الفروق الثقافية فى أدوار الجنسين ، كما سبقت الإشارة ، أو ربما تعكس آثارا ثقافية أخرى . وعلى سبيل المثال فقد أورد اقتراح مؤداه أنه يوجد فى مجتمعنا اعتقاد نمطى يذهب إلى أن الرجال متفوقون على النساء فى بعض جوانب التوظيف (٤٦٣) . وإذا نظر إلى الرجال على أنهم أكثر تنافسا فلن يكون مثيرا للدهشة أنهم أقل مجاراة من النساء ، ربما يتمشى مع هذه التوقعات فقد ذكر تودنهام وزملاؤه أن النساء كن أكثر مجاراة حين كن معنيات بألا تظهر إجاباتهن متميزة أمام الآخرين ، على حين جارى الرجال أكثر حين أهتموا بإنهاء العمل بشكل أسرع . ويصبح لهذا دلالته فى شرح الفروق بين الجنسين فى سلوك المجاراة ، عندما توضع التوجهات المختلفة من النساء والرجال فى الاعتبار . وقد قرر برج وباس (٦٢) بوضوح أن الذكور من طلاب الجامعة يميلون لأن يكون عندهم توجه إلى العمل ، ويكونون معنيين باكماله ، بينما مالت إناث الجماعة لأن يكن أكثر توجها نحو التفاعل ، وكن معنيات بإرساء علاقات متناغمة مع الآخرين .

ومن ناحية أخرى أوضح سيسترنك وماكديفيد (٥٧١) أن الفروق الجنسية فى سلوك المجاراة ، ربما اعتمدت على نوع العمل الذى تحاول الجماعة إكماله . وقد وجدا أنه حين كان العمل أكثر ملاءمة لدور الذكورة ، جارت الإناث أكثر من الرجال ، ولكن حين كان العمل أكثر ملاءمة لدور الأنوثة فقد جارى الذكور أكثر من الإناث . وتفترض هذه الحقائق أن العلاقة بين سلوك المجاراة لمواصفات الدور ربما كانت أكثر تعقيدا مما توحى به صيغة سيادة الرجل وخضوع المرأة .

ومن الواضح فى كثير من المواقف أن النساء أكثر مجاراة من الرجال ، ومن المحتمل أن تكون هذه الفروق راجعة إلى الآثار الثقافية المختلفة التى تمارس على كل من الرجال والنساء بصرف النظر عن أسباب هذه الفروق ، ومع ذلك فهو عامل ذو دلالة فى تحديد عملية الجماعة .

الخصائص البدنية لأعضاء الجماعة :

تؤثر الخصائص البدنية كالحجم والوزن والطول والصحة العامة فى سلوك عضو الجماعة وفى استجابات الأعضاء الآخرين فى الجماعة نحوه . وهذه العوامل ضعيفة بصفة عامة عند

مقارنتها بباقى المتغيرات ، ويمكن التغلب عليها من خلال آثار متغيرات أخرى أكثر قوة كالشخصية والقدرة ، ومع ذلك فإن الأمر يستحق النظر بإيجاز فيما يترتب على الفروق البدنية من نتائج بين أعضاء الجماعة .

حجم أعضاء الجماعة :

أشارت الدراسات المبكرة بوضوح كامل إلى أن حجم الجسم(١) له علاقة بالوصول إلى مركز القيادة . وقد وجد ستوجديل (٥٩٧) فى استعراضه للدراسات المتعلقة بالعوامل الشخصية للقيادة ، بشكل عام ، وجد علاقة إيجابية بين القيادة والوزن والطول ومقاييس الجسم . وقد قامت ١٤ دراسة بفحص العلاقة بين الطول والقيادة ، ووجد فى تسعة منها أن القادة أطول من غير القادة ، كما وجدت دراستان أن القادة أقصر ، وأشارت دراستان إلى عدم وجود فرق ، وأوردت دراسة واحدة أن الفروق تعتمد على الموقف . وقد تراوح الارتباط بين مركز القيادة والطول بين –٠,١٣ ، ٠,٧١ وفى ١١ دراسة تم فحص العلاقة بين وزن الجسم والقيادة ، وذكرت ٧ دراسات أن القادة كانوا أكبر وزنا من غير القادة ، وأشارت دراستان إلى أن القادة كانوا أخف وزنا من غير القادة ، بينما قررت دراستان أنه لا يوجد فرق فى الوزن بين القادة وغير القادة . وكان متوسط الارتباطات المذكورة ٠,٢٣ ، وفى خمسة وعشرين بحثا ، ناقشت الخصائص الجسمية العامة ، وجد فى ٢١ دراسة منها علاقة ايجابية بين الحالة البدنية والقيادة ، وذكرت أربع دراسات منها أن الحالة البدنية لم يكن لها دور أساسى . وقد تراوحت الارتباطات المذكورة بين القيادة والمقاييس الجسمية ما بين ٠,١١ و ٠,٦٢ . ومن الواضح أن كل هذه العوامل مرتبطة ببعضها البعض ، حيث يميل الأفراد الطوال إلى أن يكونوا أثقل من الأفراد القصار مثلا . وتشير هذه النتائج ، مع ذلك ، إلى أن الأفراد المتفوقين جسميا لديهم فرصة أفضل من غيرهم ، إلى حد ما ، وهناك شواذ لهذه القاعدة العامة . وقد يتبادر إلى الذهن مثلا أن كلا من نابليون وهتلر وستالين كانوا قصار القامة ، وكانوا رجالا ذوى أحجام صغيرة نسبيا ، ومع ذلك فإنه من المهم أن نلاحظ أنه مع أن الحجم مرتبط بوصول الشخص للقيادة ، فإنه ليس ثمة دليل على أن الحجم له ارتباط بالأداء القيادى . وقد وجه القليل من الانتباه نسبيا إلى دراسة آثار حجم الجسم على الجوانب الأخرى لسلوك الجماعة ، على الرغم من أنه من الواضح أن الحجم قد يكون متغيرا فى تحديد مدى تقبل الآخرين لأحد الأفراد . ومن الملاحظ عادة أن الشخص الطويل الوسيم أو المرأة الجميلة أو كليهما ، يستثير استجابة محببة لدى الآخرين أكثر من الرجل العادى أو المرأة الدميمة . وقد يكون عضو الجماعة النحيف أو الفرد المفرط فى البدانة أقل تقبلا من قبل الجماعة ، ويكون من ثم أقل فاعلية كعضو فى الجماعة .

---

(١) Physical size

وقد وجد بورجيس وكوتريل (٨٩) أن الزوجة المفرطة البدانة ، ترتبط حقيقة وبشكل سلبى بالتوافق فى الحياة الزوجية . ومع ذلك فإن الباحثين قد أهملوا عموما هذه المجموعة من المتغيرات .

قدرات عضو الجماعة :

كان اهتمامنا الأول فى المناقشة السابقة منصبا على الخصائص التى تحدد ما قد يختار الفرد أن يفعله فى مواقف الجماعة ، ولكن يساوى ذلك فى الأهمية ما يستطيع الفرد أن يؤديه فعلا . وتحدد قدرات عضو الجماعة مدى فاعلية ما يمكن أن يؤديه ، والأفعال التى يجب عليه القيام بها فى الجماعة ، وذلك بدوره يؤثر فى مدى استجابة الآخرين حياله كعضو فى الجماعة ، وبالطبع فإن القدرات يمكن أن تكون عامة (ذكاء) أو محددة بالموقف المعين أو المهمة المعينة التى لا يتعين على الجماعة أن تنهض بها .

ذكاء أعضاء الجماعة :

حين نناقش أثار الذكاء على عملية الجماعة فإننا نقصد « اختبار الذكاء » أو إلى القدرة العامة التى تقيسها اختبارات الذكاء . بمعنى أن هذا الذكاء هو تقدير قدرة الفرد على التعامل مع المواقف والمشكلات المتعددة . ومن المفترض أن يتحدد هذا الذكاء من خلال كل من القدرة الفطرية[١] ، والخبرات التى كان الفرد قد اكتسبها خلال حياته . وتعتمد النتائج المتعلقة بهذه القدرة العامة وبالسلوك فى الجماعات على قياسات للذكاء تم الحصول عليها من خلال اختبار موحد للذكاء .

وكما هو الحال فى الخصائص المتعلقة بالسيرة الذاتية فإن أكثر الدراسات شمولا ، والتى اهتمت بالذكاء وسلوك الجماعة ، كانت فى مجال القيادة . وقد ميز ستوجديل (٥٩٧) ٣٢ دراسة اهتمت بالعلاقة بين القيادة والذكاء ، منها ٢٢ دراسة وجدت أن القادة كانوا أكثر ذكاء من غير القادة ، ووجدت ٥ دراسات أن القادة وغير القادة لم يكونوا مختلفين فى القدرة العقلية بينما أشارت ٥ دراسات إلى أن الفرق الكبير للغاية بين القائد وباقى أعضاء الجماعة لم يكن أمرا مرغوبا فيه من منظور الفاعلية . وقد كانت الإرتباطات المذكورة بين الذكاء والقدرة على القيادة إيجابية (متوسط ر = ٠,٢٨) . وقد وردت نتائج مشابهة فى دراسات أجريت منذ إكمال هذا العرض . وعلى سبيل المثال فقد فحص باس ووارستر (٣٩ ، ٤٠) الإرتباطات بين الذكاء ودرجات المناقشة الجماعية بدون قائد[٢] لمشرفى تكرير البترول ، وحصلا على ارتباطات تراوحت بين ٠,٣٤ ، ٠,٦١ . وقد وجد هولاندر (٢٨٥) أن درجات المجلس

---

(١) Innate ability

(٢) Leaderless discussion

الأمريكى للتربية المستمرة من اختبار ٢٨٦ من طلاب البحرية فى مدرسة ما قبل الطيران قد ارتبطت بمقدار ٠,٣٠ مع درجات اختبار القائد ، هذا الاختبار الذى يوصف الطالب من خلاله بأنه قائد من قبل جماعته . وتوضح هذه الحقائق وجود ارتباط ايجابى (منخفض)(*) بين الذكاء المختبر وسلوك القيادة .

من ناحية أخرى وجد أن الذكاء مرتبط بالنشاط العام وبالشعبية[1] وبمجاراة أعضاء الجماعة وقد أورد باس وزملاؤه (٤١) ارتباطا إيجابيا منخفضا بين المشاركة العامة فى مناقشات جماعات المناقشة بلا قائد ودرجات المجلس الأمريكى للتربية (ر= ٠,٢١) وأكد زينى (٦٩٧) نتائج مشابهة ، كما وجد ميل (٤٢٦) ارتباطا إيجابيا بين الذكاء والشعبية . وفى استعراض مان (٤٠٢) للتراث ذكر أنه من بين ١٣ دراسة تم استعراضها أشارت ٨١٪ منها إلى علاقة إيجابية بين الذكاء والشعبية . ومع ذلك يجب توخى الحذر فى تفسير هذه النتائج : أولا لأن مان جمع ما بين دراسات استخدمت مقاييس مختلفة للذكاء مثل متوسط الدرجات المدرسية ، وثانيا لأن أعلى ارتباط تم ذكره كان ٠,٣٧ فقط ، بوسيط للارتباطات مقداره ٠,١٠ وإلى حد ما فإن الدراسات المتعلقة بآثار الذكاء على سلوك المجاراة أكثر إقناعا . وقد ذكر كرتشفيلد (١٥١) معامل ارتباط قدرة – ٠,٦٣ بين تقدير الأساتذة للاقتدار العقلى[2] وتقديرات المجاراة . وأورد ارتباط قدره –٠,٥١ بين اختبار التمكن من المفاهيم (مقياس للقدرة العقلية الفائقة) والمجاراة . وقد حصل كاكا مورا (٤٥٢) على نتائج مشابهة باستخدام نسبة التماثلات من اختبار التمكن من المفاهيم كمقياس للذكاء . وقد تراوح الارتباط بين الذكاء والمجاراة بين – ٠,٢٢ ، –٠,٤٤ وذكر واير أيضا نتائج تتسق مع الفرض الذاهب إلى أن الذكاء والمجاراة مرتبطان سلبيا (٦٨٤) .

وبإيجاز تشير الشواهد إلى أن الفرد الأكثر ذكاء يميل لأن يكون أكثر نشاطا وأقل مجاراة بين الجماعات عن الشخص الأقل ذكاء ، وكنتيجة جزئية ، فإنه أكثر فاعلية كقائد عن عضو الجماعة الأقل ذكاء . وعلى العموم فإن هذه الآثار ضعيفة ، وربما كانت هناك عوامل أخرى تفوقها وزنا .

القدرات الخاصة لأعضاء الجماعة :

طالما أن الذكاء كما تقيسه اختبارات الذكاء مركب من قدرات خاصة ، فإنه ليس من المدهش أن تكون آثاره على سلوك الجماعة متباينة وأقل من أن تكون ذات حجم كبير . والقدرات الخاصة أكثر ارتباطا ، بشكل مباشر ، بضروب سلوك الجماعة ، ومن ثم فإنها تمارس تأثيرا قويا على عملية الجماعة . وتشمل القدرات الخاصة التى لها أهمية ، ليس فحسب تلك التى

---

(١) Popularity.

(٢) intellectual competence.

(*) وعموما فإنه يجب التأكيد على لفظ « منخفض » فى الجملة السابقة . ويبدو أنه من المعقول استنتاج أن الذكاء هو المسئول تقريبا عن ١٠٪ من التباين داخل القيادة .

تنعكس فى القدرة العامة ، بل وأيضا المهارات الخاصة والمعارف ، وكما نرى ، فإن بعض هذه المعارف الخاصة غير مرتبطة أساسا بالقدرة العامة ، على الرغم من أن الفائدة التى يجنيها الفرد منها قد تتحدد فى جانب منها بواسطة الذكاء .

وقد قام باس ووارستى (٤٠) بدراسة الاستعداد الإشرافى كما تقيسه اختبارات الورقة والقلم فى دراستهما على مشرفى تكرير البترول ، ووجدا ارتباطات بين درجات الاستعداد الإشرافى وبين المناقشة بدون قائد ، تراوحت ما بين ٠,٠٧ ، ٠,٥٤ بمتوسط ارتباط قدره ٠,٣٠ وكان الارتباط الأعلى بين الاستعداد الإشرافى ودرجات المناقشة بدون قائد المستمدة من عمل أخذ شكل مناقشة تاريخ حالة ، على حين أن معامل الارتباط الأقل كان بين درجات الاستعدادات ودرجات المناقشة بدون قائد المستمدة من مناقشة جماعية لخصائص القائد فى المصنع ، وقد وجد أيضا أن التعليم العام ودرجات المناقشة بدون قائد مرتبطان بشكل ايجابى (ر ما بين ٠,٤٧ ، ٠,٦٣) . من ناحية أخرى بحث بالم (٤٦١ ، ٤٦٢) العلاقة بين القدرة الخاصة المتعلقة بالعمل والقيادة الفعالة . وقد تم قياس القدرة المتعلقة بمهمة الجماعة بواسطة اختبار متعدد الاختيار ، اشتغل بعده المفحوصون فى عمل كجماعات مكونة ما بين ٤ ، ٥ أشخاص ، وتم تعريف القيادة الناجحة على أنها الدرجة التى يؤثر بها الفرد فى قرار الجماعة ، كما تم تعريف القيادة الفعالة باعتبارها تبادل المعلومات الدقيقة . وقد ارتبطت قدرة العمل بالقيادة الناجحة بمقدار ٠,٦٦ وبالقيادة الفعالة بمعامل ارتباط قدرة ٠,٨٣ .

وتعكس هذه القدرات المتعلقة بالعمل ، بدون شك ، امتلاك المعارف والمهارات الخاصة التى تمكن الفرد من مساعدة الجماعة فى تحقيق هدفها . وقد تم إثبات ذلك فى عدة دراسات حيث قدم القائم بالتجربة إلى عضو الجماعة ، المعلومات المتعلقة بالعمل . وقد أوضح ماير (٣٩٨ ، ٣٩٩) مثلا أن القائد الذى يعرف الحل الصحيح لمشكلة الجماعة له تأثيره فى قيادة الجماعة نحو الحل عن القائد الذى لا يعرف الحل . وبالمثل أوضح شيفينز (٥٦٩) أن الامتلاك المتميز للمعرفة الخبيرة قد أفضى إلى محاولات أكثر فى ممارسة القيادة ، كما أفضت إلى إحراز مركز أرفع فى الجماعة . وقد أوضحت سلسلة من البحوث أن مقدار تأثير الفرد فى الجماعة ورضاه عنها ومقدار الجهد الذى يبذله فى مساعدتها لتحقيق الهدف ، كل ذلك يرتبط بإحتمال أن تؤدى معلوماته ، إذا ما قبلتها الجماعة ، إلى وصولها لنتيجة صحيحة (٥٣٨ ، ٥٥٤ ، ٥٥٥) ويتباين أداء الجماعة مباشرة أيضا مع احتمال أن تؤدى معلومات العضو الخبير إلى الحل إذا ما قبلته الجماعة . ومهما يكن من شيء ، فإذا ما وجد سبب للاعتقاد بأنه يجب الثقة بالعضو الخبير أو أن معلوماته غير صحيحة ، فإنه لن يتمكن من إستخدام معرفته لمساعدة الجماعة فى تحقيق هدفها (٥٥٤ ، ٥٥٥) .

وعموما إذا ما وجدت لدى الفرد قدرات خاصة متعلقة بعمل الجماعة ، فإنه سيكون أكثر

نشاطا داخل الجماعة ، وسوف يقدم إسهامات أكبر للجماعة لإكمال العمل ، كما أنه سوف يكون له تأثير أكبر فى قرارات الجماعة . وكنتيجة لهذه الآثار السلوكية يكون الفرد أكثر استعدادا لأن يبزغ كقائد ، كما يتحسن أداء الجماعة ، ويكون الشخص نفسه أكثر رضا بتعاون الجماعة وأدائها ، ربما لأنه منح مكانا متميزا فى الجماعة ، ولأن الجماعة تكون أكثر نجاحا كنتيجة لإسهاماته .

خصائص الشخصية لدى أعضاء الجماعة :

القول بأن خصائص شخصية الفرد ترتبط بسلوكه ، هو فى الغالب لغو مكرر ، على نحو ما يذكر هايثورن (٢٧٣) لأن سمة الشخصية تعرف عادة بأنها نزعة أو اتجاه[١] للسلوك بطريقة خاصة فى المواقف المختلفة ، ومن ثم فإن القول بأن الشخص يمتلك سمة شخصية خاصة مرادف للقول بأننا نتوقع منه أن يسلك نفس السلوك بطريقة خاصة فى مواقف كثيرة مختلفة . ولسنا نتوقع بالضرورة أنه سوف يسلك بهذه الطريقة فى كل المواقف ، كما أننا لا نعرف بدقة كيف تعبر السمة عن نفسها ، ولكن إلى المدى الذى توجد به السمة الشخصية فسوف يكون هناك درجة معينة من اتساق السلوك .

ولم يهمل الباحثون متغيرات الشخصية فى دراسة سلوك الجماعة . وباستعراض التراث وجد مان (٤٠٢) أن الباحثين قد استخدموا أكثر من خمسمائة مقياس مختلف للشخصية ، لقد اتسعت القائمة منذ اليوم الذى تم فيه هذا الاستعراض ، ولسوء الحظ كان أقل من ربع هذه المقاييس قد استخدم فى أكثر من بحث واحد . وقد أسلمت نتائج مان إلى نتيجتين ممكنتين هما : (١) أن هناك عددا كبيرا وضخما من الخصائص المختلفة للشخصية ، أو (٢) أن الباحثين المختلفين استخدموا غالبا أسماء ومقاييس مختلفة لنفس الصفة . وعلى الرغم من أن الشخصية معقدة إلى درجة كبيرة ، إلا أنه من المشكوك فيه الوصول إلى نتائج ذات معنى ، أو إلى نظريات تجزىء الشخصية إلى أجزاء كثيرة ومتعددة . أكثر من هذا فإنه من الواضح أن نفس الخصلة تعطى من حيث المبدأ أسماء كثيرة ، كما صممت مقاييس كثيرة لقياسها . وقد استنتج مان ، فى الواقع ، أن العمل الإمبيريقى يشير إلى أن كثرة خصائص الشخصية المقيسة ، يمكن اختزالها تحت سبعة أبعاد للشخصية . ورغم أن أبعاده قد لا تكون غاية فى الدقة ، فإنه من الواضح أن الشخصية يمكن أن تمثل بخصائص أقل مما تم استخدامه فى الماضى .

وسوف تجمع فى المناقشة التالية الخصائص المتنوعة للشخصية ، والتى تمت دراستها فى خمس مقولات أو فئات عريضة هى : التوجه بين الأشخاص[٢] والحساسية الاجتماعية[٣]

---

(١) Predisposition.
(٢) Interpersonal Orientation
(٣) Social Sensitivity.

ونزعات السيادة (أو السيطرة)[١]. والاعتمادية[٢] والثبات الانفعالى[٣]. وباستثناء كل من الذكاء والذكورة والأنوثة ، فإن مقولاتنا الخمس تتوافق بشكل معقول مع ما قدمه مان . وقد تم بالفعل مناقشة آثار الذكاء ، من ناحية أخرى فإن البيانات المتعلقة بتأثيرات الذكورة والأنوثة غير كثيفة . وهى لا تساهم على وجه العموم إلا بقدر ضئيل فى فهمنا لعملية الجماعة ، ومع ذلك فإن المسميات (أو العناوين) المذكورة أعلاه تعكس تقريبا أنواع الخصائص المتضمنة فى الفئات الخمس .

التوجه فى العلاقات بين الأشخاص وعمليات الجماعة :

يتبنى الشخص بشكل خاص طريقة أو طرقا معينة فى النظر والاستجابة إلى الأفراد الآخرين وينعكس هذا التوجه فى العلاقات بين الأشخاص على السلوك النمطى للفرد تجاه الآخرين فى مواقف متنوعة على الرغم من أنها بالطبع لا تحدد بذاتها سلوكه . إنها فقط مجرد واحدة من الخصائص المتعددة لشخصيته ، والتى ، بالإضافة إلى عوامل لا شخصية كثيرة ، تؤثر فى سلوكه . وقد كشفت البحوث الإمبيريقية مع ذلك عن آثار متسقة ، خاصة بتوجه عضو الجماعة للعلاقات مع الآخرين ، على عملية الجماعة وعلى سلوك الفرد بداخلها .

وتندرج خصائص الشخصية التى تم إيرادها فى الجدول رقم ٦ – ١ ، تحت فئة التوجه العام ، مع نتائج ممثلة لما يتعلق بالعلاقات بين الخصائص وضروب السلوك . وقد ذكرت الارتباطات بين مقاييس الشخصية ومقاييس السلوك العام ، كلما كان ذلك متاحا ، وفى حالات أخرى أمكن الإشارة فحسب إلى اتجاه العلاقة ، وكما هو متوقع فإن حجم الارتباطات ليس كبيرا ، ولكن نمط العلاقة متسق تماما .

---

(١) Ascendent tendencies

(٢) Dependability.

(٣) Emotinal stability.

جدول رقم ٦ – ١

(العلاقة بين التوجه نحو الأشخاص وعمليات الجماعة)

خصائص الشخصية	متغيرات السلوك	العلاقة	رقم المرجع
زميل العمل الأقل تفضيلا :	فاعلية الجماعة	من – ٠,٦٧ إلى ٠,٦٩	(١٩٢ ، ١٩٤)
(ز ع ق ض) لدى القائد[١]	فاعلية الجماعة	إيجابى	(٥٠٣)
التسلطية	المجاراة	٠,٣٩	(١٥٢)
التسلطية	المجاراة	إيجابى	(٥٧)
التسلطية	المجاراة	٠,٤٨	(٤٥١)
سيكلوثيميا (نواب)[٢]	التماسك	٠,٣٧	(٤٧٢)
سيكلوثيميا (نواب)	السلوك التنافسى	– ٠,٤٥	(٤٧٢)
سيكلوثيميا (نواب)	الروح المعنوية	٠,٢٤	(٤٧٢)
سيكلوثميا (نواب) المخاطرة[٣]	التماسك	٠,٢٩	(٤٧٢)
سيكلوثيميا (نواب) المخاطرة	التفاعل الاجتماعى	٠,٦٢	(٤٧٢)
ميول تحاشى ذهانية[٤]	التماسك	– ٠,٦٩	(٤٧٢)
ميول تحاشى ذهانية	الصداقة	– ٠,٦٧	(٤٧٤)
توجه الرسالة/ المصدر	المجاراة	الرسالة أكبر من المصدر	(٣٨٥)

ش م ض/ ز ع ق ض لدى القائد :

لقد صار فيدلر مهتما منذ سنوات (١٩٠) بموضوع إدراك التشابه أو التشابه المفترض ، والذى تصور أنه مرتبط بالإعجاب والدفء فى العلاقات بين الأشخاص . وقد أصبح فيدلر فيما بعد مهتما بالعلاقة بين التشابه المفترض بين الأفراد (ش م ض) كمؤشر على السلوك القيادى (١٩٠) . وفى قياس « التشابه المفترض بين الأضداد »[٥] يطلب الباحث من الفرد أن يقيم زميل العمل الأكثر تفضيلا لديه (زميل العمل الذى أحبه جدا فى الماضى) وزميل العمل الذى كان أقل تفضيلا لديه (مرة أخرى من خلال تذكر الخبرات الماضية) وذلك باستخدام مجموعة شائعة من بنود الاستخبارات . وتعكس الفروق بين فئتى الاستجابات الدرجة التى يدرك عندها المتضادين كمتشابهين . وحيث أن الدرجة هى أساسا درجة اختلاف ، فإنه كلما كانت الدرجة أعلى زاد إدراك عدم التشابه الأكبر بين الأضداد . وقد تم فيما بعد اكتشاف أن

(١) Least Prefered Coworker (LPC)
(٢) Cyclothmia
(٣) Adventurous Cyclothymia.
(٤) Paranoid schizothymia.
(٥) (ASO) assumed similarities of opposites.

درجة أقل الزملاء تفضيلا « ز ع ق ض » مرتبطة ارتباطا مرتفعا جدا مع « ش م ض » التشابه المفرض بين الأضداد (من ٠,٧٠ إلى ٠,٩٣) ومن ثم فإن المقياسين يستخدمان حاليا بشكل تبادلى . ويميل الأشخاص ذوو الدرجات العالية فى ش م ض أقل الزملاء تفضيلا إلى إدراك الآخرين ، حتى لو كانوا زملاء عمل رديئين ، بصورة محببة نسبيا . وكقادة يسلك الأشخاص المرتفعون فى ز ع ق ض « أقل الزملاء تفضيلا » متعلقة بالعلاقات فى المواقف غير المحببة إليهم ، بمعنى أنهم يكونون أكثر اهتماما بعلاقاتهم بالآخرين فى الجماعة أكثر من اهتمامهم بالعمل . ومن ناحية أخرى يميل الأشخاص ذوو الدرجة المنخفضة فى « أقل الزملاء تفضيلا » إلى إدراك الآخرين فى صورة غير محببة نسبيا ، وهم كقادة يميلون إلى التصرف بطريقة متعلقة بالعمل فى المواقف غير المحببة إليهم . وتثير المواقف غير المحببة ضروب سلوك مختلفة لدى الأشخاص المرتفعين والمنخفضين فى أقل الزملاء تفضيلا .

وفى جدول رقم ٦ – ١ يمكن ملاحظة أن الارتباطات بين درجات القائد فى LPC « ز ع ق ض » ومقاييس فاعلية الجماعة تتراوح ما بين علاقة سلبية مرتفعة نسبيا وعلاقة إيجابية مرتفعة جدا . وقد تم الحصول على هذه الارتباطات من مجموعة متنوعة من الجماعات والتى تمت مواجهتها بأعمال ذات اختلاف كبير فى ظروف متنوعة . ومن ثم فإن اتجاه الارتباط بين درجات ز ع ق ض الخاصة بقادة الجماعة وفاعلية الجماعة يعتمد على الظروف التى فى ظلها يتم نشاط الجماعة . وسوف تتم مناقشة طبيعة هذه الظروف وتفاعلها مع خصائص القائد بشىء من التفصيل فى الفصل الثامن .

التسلطية :

يعتقد الشخص التسلطى ، أنه من الصحيح والمناسب وجود فروق فى المركز والنفوذ بين الأشخاص . ومن طبيعة الأمور أن بعض الأشخاص يقلدون وظائف ذات مراكز أقوى من الآخرين . ولذا فحين يحتل التسلطى وظيفة ذات سلطة ونفوذ ، فإنه يستخدم نفوذه . إنه ملحاح يأمر ويوجه ويتحكم خلال علاقاته مع هؤلاء الأقل نفوذا منه . وحين يكون فى وضع تابع فإنه يكون خاضعا ومذعنا . إنه يقبل دوره التابع كأمر طبيعى ومناسب ، ومن ناحية أخرى يعتقد الشخص غير التسلطى « المناصر للمساواة » أنه لا ينبغى وجود فروق فى المركز أو النفوذ بين الأفراد . ومن ثم فإنه يرفض الأدوار المتميزة أو الخاضعة . وهناك بعض التشكك فيما يتعلق بمدى إمكان وجود أشخاص تسلطيين تماما . أو غير تسلطيين تماما فى المجتمع العام . وما يبدو مرجحا حقيقة ، هو أن سلوك الأفراد يتباين بتباين المدى الذى يعكس نزعات التسلطية .

وتقاس التسلطية بمقياس (ف ، F) كالفورنيا أو بتعديل له (٣) . وقد تم توجيه النقد لهذا المقياس لأن الموافقة على عباراته تعكس دائما التسلط ، ومن ثم فربما كانت الدرجة مشوبة

بالإذعان ، وهى كذلك ترتبط سلبيا مع الذكاء . ومع ذلك فقد تم إثبات أن الدرجات التى يحصل عليها الأفراد ترتبط بشكل متوقع بالسلوك داخل الجماعة (٢٧٤) وعلى سبيل المثال فإن الأفراد البازغين فى الجماعة ، والذين يتكونون من أشخاص مرتفعين فى السيطرة يسلكون بشكل أوتوقراطى ، أكثر من القادة البازغين فى جماعات تتكون من أفراد مرتفعين فى عدم السيطرة ، وسيأتى تفصيل أكبر لهذه النقطة فى الفصل السابع .

ويفهم أيضا ضمنيا من مفهوم السيطرة فكرة التمسك بقواعد ومعايير الجماعة ، ومن ثم فإنه يترتب على ذلك أن الشخص التسلطى ينبغى أن يبدى سلوك مجاراة أكثر ، عندما يواجه بحكم إجماعى للأغلبية . وتكشف البيانات الواردة فى جدول ٦ – ١ عن أن هذا التوقع قد تحقق من خلال البحث . أكثر من ذلك أنه لا يمكن أن يفسر هذا من خلال الارتباط الشائع بين درجات مقياس (ف ، F) ودرجات الذكاء مع المجاراة .

ومن الواضح عموما أن التسلطى يعمل بشكل مختلف عن غير التسلطى فى المواقف الجماعية ، إن التسلطى أوتوقراطى كثير المطالب ويميل أكثر إلى مجاراة معايير الجماعة من الشخص غير التسلطى ، ومع ذلك فإن أكثر النتائج دلالة للتسلطية هى ما يترتب على اقتراحات معينة للأفراد داخل الجماعة وعلى نوع البنية التى أرستها الجماعة أو تم فرضها عليها . وسوف تتم مناقشة هذه النتائج فى الفصول التالية .

نزعات التحاشى والاقتراب :

تشير الخصائص التى يطلق عليها اسم النواب (سيكلوثيميا) ونواب المخاطرة[١] وميول التحاشى الذهانية[٢] فى الجدول رقم ٦ – ١ إلى ميل الشخص للاقتراب (الإعجاب والتقدير والثقة) وإلى تحاشى الآخرين (عدم الإعجاب وعدم التقدير) . ويميل الأشخاص الذين يحصلون على درجات عالية فى النواب (سيكلوثيميا) لأن يكونوا متعاونين ومحل ثقة وقادرين على التكيف ، وهم يفضلون المواقف التى يدخل فيها التفاعل مع الآخرين . ويتقبل أصحاب الدرجات الأقل المواقف التى تشتمل على الأشياء الجامدة غير الحية . ويصف (نواب المخاطرة) مدى حب الأفراد للآخرين . كما تشير ميول (التحاشى الذهانية) إلى جانب التحاشى فى وجهة التفاعل مع الآخرين . ويمكن وصف الأفراد الذين يحصلون على درجات عالية فى هذا البعد بأنهم شكاكون ويغارون من الآخرين . كما أنهم صارمون ومتصلبون ويميلون إلى رفض اقتراحات الآخرين .

---

(١) Adventurous cyclothymia.

(٢) Paranoid schizothymia.

وتكشف الدراسات التى ذكرت فى الجدول رقم ٦ – ١ عن النمط المتوقع للترابط بالنسبة للسلوك داخل الجماعات . وتقوى نزعات الاقتراب « النواب ونواب المخاطرة » من التفاعل الاجتماعى والتماسك والروح المعنوية داخل الجماعة ، وهى تقمع السلوك التنافسى ، وتقمع ميول التحاشى المودة والتماسك داخل الجماعات .

الحساسية الاجتماعية وعمليات الجماعة :

تشير الحساسية الاجتماعية إلى الدرجة التى يدرك عندها الفرد ويستجيب لحاجات وعواطف وتفضيلات شخص آخر .. إلخ . ويطلق على هذه الحساسية تجاه الآخرين (التفهم الوجدانى) والاستبصار والحكم الاجتماعى وما إلى ذلك . ويبدو واضحا أن هذه السمة الشخصية تؤدى إلى آثار إيجابية فى الجماعة . والدراسات الممثلة والمعروضة فى جدول رقم ٦ – ٢ تتسق تماما مع هذا التوقع . ويرتبط التفهم الوجدانى والاستبصار الاجتماعى والحكم الاجتماعى والخصائص المشابهة ارتباطا ايجابيا مع محاولات القيادة والنجاح والقبول فى الجماعة ، كما ترتبط ايجابيا بحجم المشاركة وفاعلية الجماعة ، ويتناقض الاستقلال والتصميم بشكل جوهرى مع الحساسية الاجتماعية ، من حيث أن الفرد الذى يمتلك هذه الخصائص لا يهتم بالآخرين ، وهى ترتبط سلبيا مع الصداقة والتفاعل الاجتماعى كما هو متوقع .

والسمة الوحيدة المذكورة فى جدول رقم ٦ – ٢ والتى قد تتطلب مزيدا من المناقشة هى التواد (أو المجاملة)[1] . وقد استخدم كاتل وستايس (١١٩) هذا المصطلح لوصف يشير إلى المخالطة الودية ، والتعبير عن الاستجابة العاطفية . ويبدو واضحا من وصفهم أن هذه الخصلة الشخصية هى جانب واحد من الحساسية الاجتماعية ، ومن ثم فإنه ليس مثيرا للدهشة أن التواد يرتبط إيجابيا مع درجة التقبل فى الجماعة ومع حجم المشاركة .

---

(١) Parmia

جدول رقم ٦ – ٢

الارتباطات بين الحساسية الاجتماعية وعملية الجماعة

الخصلة الشخصية	متغير السلوك	الارتباط	المرجع
– التفهم الوجدانى	القيادة	من ٠,١٩ إلى ٠,٢٥	٥٦
– الاستقلال والتصميم	الصداقة (١) (التحاب)	٠,٣٣	٢٧٢
– الاستقلال والتصميم	التفاعل الاجتماعى	–٠,٤٢	٢٧٢
– التواد أو المجاملة (بارميا)	القبول فى الجماعة	من ٠,٢٧ إلى ٠,٣٤	١٩
– التواد (بارميا)	المشاركة	من ٠,١٦ إلى ٠,٢٨	١٩
– المخالطة الاجتماعية	محاولات القيادة	٠,٣٩	٤١
– المخالطة الاجتماعية	المشاركة فى المناقشة		
	الجماعة بدون القائد	٢٢	٣٦
– المخالطة الاجتماعية	أداء الجماعة	ايجابى	٨٠
– النشاط الاجتماعى	فاعلية الجماعة	٠,٢٣	٢٤٢
– الاستبصار الاجتماعى	القيادة	ايجابى	٥٩٧
– الحكم الاجتماعى	القيادة	٠,٣٦	٤٢٠
– المهارات الاجتماعية	القيادة	من ٠,١٠ إلى ٠,٩٨	٥٩٧

نزعات(١) السيطرة(٢) وعملية الجماعة :

يتباين الأفراد بشكل واضح فى المدى الذى يرغبون عنده فى أن يكونوا مبرزين فى مواقف الجماعة ، وفى الدرجة التى يؤكدون بها أنفسهم كأفراد وفى المدى الذى يرغبون عنده فى التسيد على الآخرين . وتعكس كل هذه النزعات توجها فردى النزعة ، أو على الأقل نزعة لتأكيد الذات فى مواجهة الخضوع للنسيان فى الجماعة . ويطلق على هذه النزعة العامة للسيطرة عدة مصطلحات من مثيل السيطرة وتأكيد الذات والتسيد والبروز الفردى . وعلى الرغم من أن كل مصطلح من هذه المصطلحات يشير إلى جانب مختلف إلى حد ما من الاستعداد للسيطرة ، فإن هناك ما يكفى من الشيوع لاعتبارها مجموعة واحدة .

(١) Friendiness

(٢) Ascendant tendencies .

جدول ٦ - ٣
ويوضح العلاقات بين نزعات السيطرة وعمليات الجماعة

الخصلة الشخصية	متغيرات السلوك	العلاقة	أرقام المراجع
السيطرة	محاولات القيادة	٠,٣٩	٤١
السيطرة	المشاركة في المناقشة الجماعية بدون قائد	٠,٣٧	٤١
تأكيد الذات	السلوك التأكيدى	٠,٤٢	٧٦
تأكيد الذات	الشعبية	٠,٢٥	٧٦
تأكيد الذات	دور التابع الأمين	-٠,٢٢	٧٦
تأكيد الذات	سلوك التصلب	٠,٢٢	٧٦
تأكيد الذات	الإبداع	٠,٤٢	٧٦
تأكيد الذات	القيادة	٠,٣٩	٧٦
الهيمنة	المجاراة	من -٠,٢٣ : -٠,٥٠	٣٨٧
الهيمنة	التماسك	٠,٢٦	٣٧٢
الهيمنة	التفاعل الاجتماعى	٠,٣٣	٣٧٢
الهيمنة	التذمر من القائد	-٠,١٩	١١٩
الهيمنة	البزوغ كقائد	من ٠,١٧ : ٠,١٨	١١٩
الهيمنة	مظاهر انفعال سلبى ذى صبغة اجتماعية	٠,٣٥	١١٩
الهيمنة	مركز القيادة	من ٠,٢٠ : ٠,٢٩	٥٩٧
الهيمنة	اختبار دور القادة	إيجابى	٥٨٠
الهيمنة	البزوغ كقائد	إيجابى	٥٢٣
الهيمنة	الاتصال	إيجابى	٦٦٥
البروز الفردى	التأثير على القرارات	إيجابى	٥٣٥،٥٣٦
البروز الفردى	المشاركة	إيجابى	٥٣٥،٥٣٦

ويعرض الجدول رقم (٦ – ٣) عددا من البحوث التى درست العلاقة بين نزعات السيطرة وعمليات معينة لدى الجماعة ، وعلى وجه العموم ، يسلك الأشخاص ، الذين يملكون هذه الخصائص الشخصية والمرتبطة بالسيطرة ، كما هو متوقع من وصف هذا البعد . إنهم يحاولون ممارسة القيادة ويشاركون فى أنشطة الجماعة ، ويؤكدون ذواتهم ويدعون . كما أنهم يميلون إلى البزوغ كقادة ويزيدون من تماسك الجماعة ويؤثرون فى قراراتها ويجارون معاييرها ، كما أنهم يتمتعون بشعبية ويميلون أيضا للتذمر من القائد ، حينما يكون شخصا آخر غيرهم . ويوجد فى الجدول رقم ٦ – ٣ ارتباطان لا يتسقان مع النمط العام للعلاقات . وقد وجد أن تأكيد الذات يرتبط إيجابيا بالسلوك المتصلب وأن السيطرة ترتبط ايجابيا بمظاهر الانفعال السلبى ذى الصبغة الاجتماعية (١١٩) على الرغم من أن بورج قد ذكر أن الارتباط بين التصلب وتأكيد الذات كان أمرا متنبئا به . ومع ذلك لا يبدو أنه متسق مع الارتباط الإيجابى بين تأكيد الذات والإبداع ، لأن التصلب والإبداع عادة ما يفترض فيهما عدم التطابق . وبالمثل ، فإن الترابط الإيجابى بين السيطرة ومدركات الانفعال الاجتماعى السلبى لا يبدو متفقا مع الترابط الإيجابى بين السيطرة والتماسك وبين تأكيد الذات والشعبية . ومع ذلك فقد تكون هذه التناقضات راجعة إلى المقاييس النوعية المستخدمة ، وإلى الظروف الخاصة التى جمعت فيها البيانات .

الاعتمادية وعمليات الجماعة :

من المحتمل أن ينجذب العضو المتوسط فى الجماعة إلى الآخرين ممن يمكن الاعتماد عليهم سواء بالنسبة للاستقامة والقدرة أو بالنسبة لاتساق السلوك . ومن المحتمل اعتبار الشخص ، الذى يعتمد على نفسه ويكون مسئولا عن أفعاله ، اعتباره عضو جماعة مرغوبا فيه ، وأنه سوف يشارك فى فاعلية الجماعة . وبالمثل فإن الفرد الذى يتوقع منه أن يسلك بطرق تقليدية فهو من غير المرجح أن يفكك الجماعة ، على حين أن الشخص اللاتقليدى من المرجح أن يسبب الاضطراب وعدم الرضا . ويوضع هذان الجانبان من الشخصية فى فئة واحدة يطلق عليها الاعتمادية وذلك لأن كلا الجانبين يبدو أنهما يتنبأن بالسلوك المسئول محل الثقة . ويعرض الجدول ٦ – ٤ لدراسات دارت حول هذا البعد من الشخصية .

جدول ٦ – ٤ العلاقات بين الاعتمادية وعمليات الجماعة

الخصائص	متغيرات السلوك	العلاقة	أرقام المراجع
التكامل	القيادة	من ٠,٣٢ إلى ٠,٤١	٤٩٧
المسئولية	القيادة	من ٠,١٠ إلى ٠,٨٧	٤٩٧
لوم الذات	المجاراة	ايجابى	١٤٦
تقدير الذات	المجاراة	منحنى	٢٢١
الاعتماد الذاتى	فاعلية الجماعة	٠,٢٣	٢٤٤
اللاتقليدية – الاعتمادية	إنتاجية الجماعة(*)	–٠,٦١	٢٧٢
اللاتقليدية – الاعتمادية	الاهتمام بالعمل	–٠,٤٣	٢٧٢
التحكم فى الإرادة	إنتاجية الجماعة	٠,٤١	٢٧٢
(*) تقديرات عن الأداء فى مهام خاصة بالإستدلال والتجميع الميكانيكى والمناقشة .			

الاعتماد الذاتى والمسئولية

يتميز الميل نحو السلوك الموثوق به والمسئول ، بسمات من قبيل الأستقامة ولوم الذات (سلبيا) والمسئولية والاعتماد على النفس والتحكم فى الإرادة . وكل سمة من هذه السمات إنما تمثل جانبا متميزا من الشخصية ، هذا وإن كانت هناك أسس مشتركة تعكس الاعتمادية فى المجال الشخصى ، ويناسب تقدير الذات ولوم الذات الفئة الأقل ملاءمة . ويشير تقدير الذات إلى الدرجة التى يحترم بها الأشخاص أنفسهم كأشخاص . ويشير لوم الذات إلى الدرجة التى يلوم بها الأفراد أنفسهم حين تمضى الأمور فى الاتجاه الخاطئ وينبغى أن يؤدى تقدير الأشخاص لأنفسهم إلى أن يسلكوا فى أسلوب مدعم بين تقديرهم لذواتهم ، أى بطريقة مسئولة وموثوق بها . أما لوم الذات فيجب أن يفضى إلى أن يتقبلوا المسئولية عن النتائج السلبية وأن يتقبلوا بترحاب آراء الآخرين .

وتشير النتائج المعروضة فى الجدول رقم ٦ – ٤ إلى أن الأشخاص المرتفعين بالنسبة للاعتمادية يحتمل أن يبرزوا كقادة ويذبحون فى مساعدة الجماعة لكى تصبح فعالة فى إنجاز مهامها . والنتيجة المتعلقة بتقديرات الذات غير واضحة ، حيث أن العلاقة المتحفية قد لوحظت فحسب عندما كان العمل بسيطا أو متوسط الصعوبة مع مفحوصات . وربما كانت هذه النتيجة غير العادية راجعة إلى هذه العوامل ، أو ربما كان تقدير الذات مختلفا أساسا عن الخصائص الأخرى موضع الاعتبار فى هذه الفئة .

ومن المحتمل أن يكون لاعتمادية الشخص آثار أخرى هامة على سلوكه في مواجهة الآخرين ، كما أنه من المحتمل أن يكون الشخص الذى يعتمد عليه أكثر جاذبية للآخرين وأكثر شعبية كعضو جماعة وأكثر نشاطا فى الجماعة . وهكذا . ومن المحتمل أن يكون لمثل هذه الآثار نتائج ذات دلالة ملحوظة على عملية الجماعة .

اللاتقليدية :

يمكن الاعتماد على أن تصرفات الشخص اللاتقليدى ستكون متوقعة أو عادية ، ومن ثم فإن الآخرين يكونون غير واثقين إلى حد ما من سلوكه فيما يتعلق بالتفاعل الاجتماعى . وهذا الانتقاد إلى الاستقرار السلوكى إنما يتوقع له أن يعكس عدم اهتمام بمهام الجماعة ، وهو ما يؤدى إلى إنتاجية منخفضة للجماعة . وتساند البيانات التى يقدمها الجدول ٦–٤ بشدة هذه التوقعات حيث ترتبط اللاتقليدية سلبيا بالاهتمام بالعمل وبإنتاجية الجماعة .

ومن المتوقع مرة أخرى أن ترتبط اللاتقليدية بضروب السلوك الأخرى المهمة لتفاعل الجماعة . وهناك على سبيل المثال ملاحظة عامة مؤداها أن المخالف الذى يفشل دائما فى مجاراة معايير الجماعة يرفضه الأعضاء الآخرون (٥٠٦) .

الثبات الانفعالى وعمليات الجماعة :

تمت دراسة الثبات الانفعالى لدى الفرد فى علاقته بعمليات الجماعة بشكل أكثر شمولا من أى فئات أخرى تم فحصها ، ويتم التعبير عنها بمسميات ومقاييس أكثر اختلافا من أى فئة أخرى . وعلى وجه العموم يشير الثبات الانفعالى إلى فئة من خصائص الشخصية مرتبطة بسلامة الحالة العقلية أو الانفعالية لدى الفرد . وهى تنعكس من خلال خصائص إيجابية من قبيل التوافق والضبط الانفعالى والثبات الانفعالى ، ومن خلال خصائص سلبية كالقلق والدفاعية والاستعداد للاكتئاب والعصابية ويعرض الجدول رقم ٦ – ٥ لدراسات ممثلة للعلاقة بين الثبات الانفعالى وعمليات الجماعة .

جدول ٦ – ٥ العلاقات بين الثبات الانفعالى وعملية الجماعة

الخصلة الشخصية	متغيرات السلوك	الارتباط	أرقام المراجع
قلق الانجاز	التحول إلى المخاطرة	إيجابى	٣٣٠
القلق الصريح	كمون الاستجابة	سلبى	١٢١
القلق الصريح	تباين الأداء	سلبى	٥٠١
قلق الامتحان	مستوى الطموح	سلبى	٥٣
قلق الامتحان	المجاراة	إيجابى	٤١٩

(تابع) جدول ٦ - ٥ العلاقات بين الثبات الانفعالى وعملية الجماعة

الخصلة الشخصية	متغيرات السلوك	الارتباط	أرقام المراجع
قلق الامتحان	الرضا عن الجماعة	إيجابى	٦٩٦
التوافق	فاعلية الجماعة	٠,٣١	٢٤٤
التحكم الوجدانى	القيادة	من٠,١٨ إلى ٠,٧	٥٩٧
الدفاعية	التحول إلى المخاطرة	سلبى	٣٣٠
النزعات الاكتئابية	التماسك	-٠,٣٣	٢٧٢
النزعات الاكتئابية	الروح المعنوية	-٠,٤٩	٢٧٢
النزعات الاكتئابية	الدافعية	-٠,٢٦	٢٧٢
الثبات الانفعالى	الاهتمام بالعمل	-٠,٤٣	٢٢٧
الثبات الانفعالى	الروح المعنوية	-٠,٥٧	٢٧٢
الثبات الانفعالى	إنتاجية الجماعة*	- ٠,٤٧	٢٧٢
الثبات الانفعالى	مركز القيادة	-٠,٢١	٤١
العصابية	تغيير الرأى	سلبى	١٢١
العصابية	كمون الاستجابة	سلبى	١٢١
نزعات اضطهادية(١)	فاعلية الجماعة	-٠,٣٢	٢٤٤
العصبية الهامشية	فاعلية الجماعة	٠,٢٥	٢٤٤
الاتجاه المرضى(٢)	كفاءة الاتصال	سلبى	٠٦٩

(*) تقديرات للأداء على مهام متعلقة بالاستدلال والتجميع الميكانيكى والمناقشة .

القلق(٣) :

يمكن تعريف القلق بأنه اهتمام أو هم عام بخصوص حادث غير متيقن منه أو حادث فى المستقبل وعلى الرغم من أنه ليس من الضرورى أن يرتبط بحادث معين فإنه يرتبط فى الغالب بموقف وصورة محددة ، كما فى حالة القلق الطليق(٤) ، وعلى وجه العموم فإن الشخص الذى يعايش قلقا يشعر بعدم راحة مبهمة وانشغال ملح وانزعاج ، وهو أمر مكدر نفسيا ويتعارض مع استجاباته لمطالب الحياة اليومية . ومثل هذه الحالة إذا كانت مزمنة ، وتعتبر كخصلة شخصية ، فإنها تؤثر بدون شك على السلوك بين الأشخاص .

---

(١) Paranoid tendencies
(٢) Pathology
(٣) Anxiety
(٤) Freefloating Anxiety

وقد وجد أن خصال الشخصية الخاصة بأعضاء الجماعة قد تكون ميسرة أو كافة لعملية الجماعة . إن حجم هذه الآثار ليس كبير على وجه العموم . وقد تم إنجاز عمل محدود نسبيا من أجل خفض العدد المقبول من الفروض المتعلقة بآثار الشخصية على عملية الجماعة .

ومن أنواع القلق التى سبقت دراستها بشكل أكثر شمولا فى علاقتها بالجماعة القلق الصريح[١] (٦١١) وقلق الامتحان[٢] (٤٠١) . والقلق الصريح عبارة عن مستوى من القلق يبديه الشخص فى أى وقت ، على حين أن قلق الامتحان هو القلق الذى يرتبط بأداء الاختبار أو بعملية التقييم . ويقاس القلق الصريح بمقياس القلق الصريح الذى أعدته تيلور أساسا من خلال اختيار بنود من اختبار منسوتا المتعدد الأوجه لقياس الشخصية . ويقاس قلق الامتحان باختبار ورقة وقلم (استخبار قلق الامتحان TAQ) الذى أعده ماندلر وساراسون (٤٠١) . وينبغى عند استعراض البيانات التى يعرضها الجدول ٦–٥ أن يضع القارئ فى اعتباره أن مثل هذه الاختبارات أو المقاييس أضعف من أن تكون كاملة الصدق والثبات . ويمكن اعتبار قلق التحصيل صورة من قلق الامتحان ، كما يمكن اعتبار العصبية الهامشية[٣] صورة من القلق الصريح .

وعلى وجه العموم فإن نمط العلاقات بين مقاييس القلق ومقاييس متغيرات الجماعة ذات اتساق عام ، على الرغم من الفروق بين المقاييس ، وعلى الرغم من احتمال وجود عيوب كامنة فيها . ويكشف الفرد القلق عن صورة عامة من عدم الكفاءة فى علاقاته بالآخرين وبالجماعة ، وطموحاته بالنسبة للجماعة منخفضة . واستجاباتهم أبطأ وأكثر تباينا وهم أكثر مجاراة للأعراف ، كما أنهم يغيرون من أحكامهم استجابة للجماعة عن طيب خاطر ، وهم أكثر رضا بالجماعة من الأشخاص غير القلقين . ومن الواضح أن اهتماماتهم الشخصية تجعلهم معتمدين بشكل غير عادى على الجماعة ، وهى (اهتماماتهم) فى نفس الوقت تقودهم إلى توقع القليل من الجماعة . وطالما أنهم يتوقعون القليل من الجماعة فإنهم أكثر رضا بأى عائد يحصلون عليه من الشخص الذى يضع أهدافا أكثر طموحا للجماعة . وربما تكون المجاراة للأعراف وسيلة لتخفيض القلق أو منعه من التزايد على الأقل . وضروب سلوك من هذا القبيل من النادر أن تساهم فى سلوك فعال للجماعة .

التوافق :

ترتبط كل الخصائص التى فى المجموعة الثانية من الميول العامة بالتوافق الشخصى بشكل

---

(١) Manifest

(٢) Test Anxiety

(٣) Peripheral Nervousness

أو بآخر بمعنى الدرجة التى تكشف عندها شخصية الفرد عن تنظيم ملائم بالنسبة لبيئة الشخص ، بما تضمه من أناس آخرين .

وغالبا ما تسمى هذه الخصائص أو تقاس بشكل سلبى ، إنها تضم سمات من قبيل الميول الاكتئابية والميول الاضطهادية والاتجاه المرضى (الباثولوجى) وما إلى ذلك . وتعمل كل سمة سواء وضعت بشكل سلبى أو بشكل إيجابى بالصورة التى يتوافق عندها الفرد مع عالمه ، ويحقق تنظيما للشخصية يجعله قادرا على السلوك بفاعلية فى هذا العالم .

مرة أخرى تتسق أنماط الارتباطات بين مقاييس التوافق ومقاييس عملية الجماعة ، على الرغم من أن حجم الارتباط ليس كبيرا . وترتبط فاعلية الجماعة والتماسك والروح المعنوية ودافعية الجماعة وكفاءة الاتصال إيجابيا بخصائص من قبيل التوافق والتحكم الوجدانى والثبات الانفعالى . كما إنها ترتبط سلبيا بخصائص من قبيل الميول الاكتئابية والعصابية والميول الاضطهادية والاتجاه المرضى .

وبإيجاز فإن الشخص الجيد التوافق هو عون للجماعة ، والشخص السيء التوافق عبء على الجماعة . ولكى نلخص النتائج المتعلقة بخصال الشخصية وعملية الجماعة فإن هناك دليلا قويا وإن كان محدودا ، مؤداه أن ضروب سلوك الجماعة تحدث جزئيًا كنتجة لخصال الشخصية لدى أعضاء الجماعة ، وتمارس خصائص الشخصية المتعلقة بالقادة آثارا قوية على عملية الجماعة .

فروض مقبولة عن البيئة الشخصية للجماعة :

على الرغم من أن أثر أى سمة شخصية على سلوك الجماعة ضعيف نسبيا ، فإنه من الواضح أن مثل هذه الخصائص لها نتائج عميقة خاصة بعملية الجماعة . وتتفق الكثير من الفروض التالية مع توقعات الفهم المشترك ، وينبغى صياغة الكثير منها فى إطار الاستعدادات السلوكية ، ومع ذلك فإنه من المهم صياغتها بوضوح لكى يمكن دراسة آثار خصائص الشخصية على عملية الجماعة بشكل أكثر اكتمالا .

الفرض الأول : يتناقص القدر الكلى من المشاركة داخل الجماعة مع تزايد حجم الجماعة :

فى دراسات متعددة تمت ملاحظة أنه فى الجماعات الكبيرة تتناقص المشاركة الكلية فى أنشطة الجماعات ، وكذلك تتناقص الأنشطة فى جماعات الأطفال (١٥٩) وجماعات الراشدين . (٦٧٥) وفى المنظمات (٢٩٥) .

الفرض الثانى : تتزايد الفروق فى المشاركة النسبية لأعضاء الجماعة مع تزايد حجم الجماعة :

لقد لاحظ هير (٢٦٤) أن أعضاء الجماعة قرروا أن فرصتهم أقل للحديث فى الجماعات الأكبر . وقد أثبت بيلز وآخرون (٢٤) أن هذا الشعور يتسق مع الإتصال الفعلى داخل الجماعات : فكلما تزايد حجم الجماعة تزايد الفرق بين أكثر الأعضاء نشاطا والآخرين فى الجماعة (انظر شكل ٦ — ١) وتتوجه نسبة أكبر من الاتصالات الكلية نحو الجماعة ككل .

الفرض الثالث : تزايد احتمال بزوغ قائد مع تزايد حجم الجماعة :

إن أثر حجم الجماعة على بزوغ القيادة يتسق مع تغيرات توزيع المشاركة المذكورة فى الفرض الثانى . وليس بروز القائد فى الجماعات الأكبر أكثر احتمالا فحسب (٣٧) بل وكذلك فإنه من المحتمل أن يكون أكثر قبولا لدى أعضاء الجماعة الآخرين .

الفرض الرابع : يقيم أعضاء الجماعة فى الجماعات الأصغر جماعاتهم بشكل أكثر إيجابية من تقييم أعضاء الجماعات الكبيرة لجماعاتهم :

عادة ما يتم الكشف عن عدم رضا أكبر تجاه الجماعات الأكبر ، ليس فحسب من خلال تقارير أعضاء الجماعة (٥٧٢) ، ولكن أيضا من خلال نسبة غياب أكبر فى الجماعات الصناعية (٤٦ ، ١٢٩) ، ومن خلال علامات التوتر اثناء تفاعل الجماعة (٥٥٧) ، ومع ذلك ، فإنه فى ظل ظروف خاصة يفجر وجود أشخاص أكثر فى الجماعة ردود فعل أكثر إيجابية فى العضو (٥٨١) .

الفرض الخامس : تتزايد المجاراة لإجماع الأغلبية مع تزايد حجم الجماعة – على الأقل – إلى درجة قصوى معينة :

أوضحت بعض البحوث (٤٩٤ ، ١٤) أن الآثار الخاصة بزيادة حجم الجماعات على المجاراة ربما تصل إلى ذروتها فى الجماعات ذات الأربعة أشخاص ، وقد أبرز دليل لاحق (٢٢٠) بعض التساؤلات عن الحدود العليا الخاصة بحجم الجماعة المحددة لسلوك المجاراة . وعلى وجه العموم فإن حجم الأغلبية كمؤثر فى المجاراة ليس موضع تساؤل .

الفرض السادس : إن آثار حجم الجماعة على أداء الجماعة يعتبر دالة لنوع العمل الذى ينبغى على الجماعة أن تكمله :

يتزايد أداء الجماعة مع تزايد حجمها حين يكون العمل إما انضيافيا أو افتراقيا . ويتناقص أداء الجماعة مع تناقص حجم الجماعة حين يكون العمل متجمعا أو متمما (٢٠١ و٥٩ و٧٠٠ و٧٠١) . إن آثار الحجم هذه هى بمثابة نتيجة للقواعد الحاكمة للطريقة التى يمكن استخدام الموارد الفردية بواسطة الجماعة . ولاحتمال أن يصبح الأشخاص الذين يمكنهم إما إكمال أو عدم إكمال العمل بنجاح أعضاء فى الجماعة .

الفرض السابع : تتزايد المشاركة الاجتماعية مع تزايد العمر الزمنى إلى حد أقصى معين :

أوضحت دراسات متعددة أجريت بأسلوب الملاحظة أن عدد ونسبة الاتصالات الاجتماعية (٥٢ ، ٢٤٣) وأن حجم المشاركة الاجتماعية فى الأنشطة المدرسية تتزايد مع العمر . ويفترض أن هذا التزايد فى المشاركة الاجتماعية هو نتيجة للفرص المتزايدة للعلاقة الاجتماعية ، إلى جانب النمو المتزايد للمهارات المعرفية والحركية .

الفرض الثامن : يصبح التفاعل الاجتماعى أكثر تمايزا وتعقدا مع زيادة العمر إلى حد أقصى معين :

مع تقدم الطفل فى العمر تصبح العلاقات التى يقيمها مع الآخرين أكثر تعقدا ، وكنتيجة جزئية لهذا التعقد المتزايد ، فإن الشخص الأكبر يصبح فى غالب الأحيان أكثر حساسية نحو الآخرين وأكثر شعبية ، ويصبح أعلى تقديرا من زملائه عن الأشخاص الأصغر عمرا (٣٦ ، ١٧٣ ، ٣٤٩) .

الفرض التاسع : هناك اتجاه لأن يكون قائد الجماعة أكبر سنا من أعضاء الجماعة الآخرين :

على الرغم من أن الشخص الأكبر سنا لا يبزغ بشكل دائم كقائد ، إلا أن هناك ميلا بسيطا فى هذا الإتجاه (٥٩٧) ومن المحتمل أن يشير الارتباط الإيجابى المنخفض بين العمر ومركز

القيادة إلى أنه فقط ينبغى أن يعمر الشخص فترة كافية لكى يحقق ما قد يكون لديه من طاقة قيادية . ولا يعنى ذلك ، عموما ، أن يصير جميع الأشخاص الذين يعمرون مددا أطول قادة .

الفرض العاشر : يتزايد سلوك المجاراة مع العمر إلى حوالى سن ١٢ سنة ويتناقص بعد ذلك :

الدليل الإمبريقى على هذا الفرض قوى بشكل معقول . ويأتى الدعم الأوضح من دراسة كوستانزو وشو (١٣٨) التى كشفت عن وجود علاقة منحنية بين العمر والمجاراة (انظر شكل ٦-١) ومع ذلك فإن نتائج الباحثين الذين لاحظوا أثر غالبية غير الأقران على المجاراة فى مستويات العمر المختلفة (٦١) تفترض أن هذا الأثر ربما أصبح محدودا خلال ضغط الأقران .

الفرض الحادى عشر: النساء أقل تأكيدا للذات وأقل تنافسا فى الجماعات من الرجال :

لاحظ تيرمان ومايلز الفروق الجنسية فى سلوك تقدير الذات والتناقس (٦١٦) وتتفق دراسة الفروق الجنسية فى سلوك الجماعة مع هذه النتيجة ، حيث وجد أورت (٤٤٩) مثلا أن النساء قد كشفن عن صراعات فى أدوار أقل ، فى الزواج ، من الرجال . وتشير دراسات الفروق الجنسية ، والخاصة بتكوين التحالفات ، بوضوح تام ، إلى أن النساء ينفذن أكثر من الرجال وبشكل أكثر تكرارا الاتجاه اللا تنافسى نحو الآخرين (٦٤٨) . وقد وجد ماكجواير (٣٩٠) بالمثل أن الذكور أكثر عدوانية من الإناث ، كما ذكر بلاك وهيجبى (٧٠) أن الذكور ، بشكل عام ، أكثر استغلالا من النساء .

الفرض الثانى عشر : يستخدم النساء علاقة العين فى الاتصال بشكل أكثر تكرارا من الرجال :

على الرغم من أن الدليل غير غامض فى إيضاح أن المرأة تنخرط فى علاقة العين بدرجة أكثر من الرجال (١٧٨ ، ١٧٩) إلا أن دلالة ذلك بالنسبة لسلوك العلاقات بين الأشخاص ما زالت لغزا .

الفرض الثالث عشر : تجارى الإناث رأى الأغلبية أكثر من الذكور :

مرة أخرى ، الدليل غير غامض بخصوص الفروق الجنسية فى المجاراة (١٤٨ ، ٤٨٣ ، ٦٤٦) ولكن تفسير هذه الفروق ما زال محل جدال . والتفسيرات الأكثر احتمالا هى : (١) دور المرأة فى الثقافة الأمريكية يتطلب منها أن تكون أكثر خضوعا من الرجل . (٢) عادة ما يعتبر الرجال متفوقين على النساء فى نوع المهام التى استخدمت فى معظم دراسات المجاراة . ومن ثم فإن فرق الجنس هو نتيجة لفروق فى الكفاءة المدركة فى أداء العمل (٥٧١) .

الفرض الرابع عشر : يوجد ما يشير إلى أن الأفراد المتفوقين بدنيًا يصبحون قادة :

وجد ستوجدل (٥٩٧) من خلال استعراضه للتراث أن مركز القيادة يرتبط إيجابيا مع الطول والوزن والحالة البدنية ، على الرغم من ورود ارتباطات سلبية قليلة . وقد كانت الارتباطات بوجه عام منخفضة ، ويمكن أن تعكس فحسب حقيقة أن الأشخاص المتفوقين بدنيا يكونون فى العادة أكثر نشاطا وحيوية من الأشخاص الأقل تفوقا فى الناحية البدنية .

الفرض الخامس عشر : عادة ما يكون القادة أكثر ذكاء من غير القادة :

أشارت بشكل غالب الدراسات التى تقارن بين القادة وغير القادة ، والتى استعرضها ستوجدل (٥٩٧) إلى أن القائد كان ، عادة ، أكثر ذكاء ممن ليس قائدا . ومع ذلك منذ كانت الارتباطات بين الذكاء والمركز القيادى عموما منخفضة ، فقد كان متوسط الارتباطات ٠,٢٨ وقد كشفت دراسات السلوك القيادى فى المناقشات بلا قائد داخل الجماعات (٣٩ ، ٤٠) أيضا عن ارتباط إيجابى بين الذكاء ودرجات القيادة . وعلى هذا فإنه من الواضح أن الذكاء يساهم فى إمكانية القيادة ، ولكن حجم هذه المساهمة ضئيل . وهناك أيضا سبب للاعتقاد بأن وجود فروق شاسعة بين ذكاء القائد وذكاء باقى أعضاء الجماعة قد يكون ضارا بفاعلية الجماعة .

الفرض السادس عشر : أكثر أعضاء الجماعات ذكاء يكونون عادة أكثر نشاطا داخل الجماعة من ذوى الذكاء الأقل بين أعضاء الجماعة :

أورد عدد من الباحثين (٤١ ، ٦٩٧) ارتباطا إيجابيا بين النشاط العام فى الجماعة والذكاء .

الفرض السابع عشر : عادة ما يتمتع العضو الأكثر ذكاء فى الجماعة بشعبية أكثر من الأعضاء الأقل ذكاء :

أورد مان (٤٠٢) ثلاثة عشر دراسة تتناول العلاقة بين الذكاء والشعبية . وقد كشف معظمها عن ارتباط إيجابى ، وكانت الإرتباطات ضئيلة جدا عموما ، إذ كان متوسطها ٠,١٠ فقط ، ومن ثم فإنه لا يبدو أن الذكاء يلعب دورا بارزا فى تحديد الشعبية داخل الجماعة .

الفرض الثامن عشر : الأشخاص الأكثر ذكاء أقل مجاراة من الأشخاص الأقل ذكاء :

مرة أخرى فإن الدليل متسق ، وغير غامض فيما يذهب إليه هذا الفرض . (١٥٢ ، ٤٥٢) ولكن العلاقة بين المجاراة والذكاء مرتفعة فحسب إلى حد ما ، وهى تتراوح ما بين -٠,٢٢ ، -٠,٦٣ ، ومن الواضح أن الشخص الأكثر ذكاء يشعر بالثقة فى أن أحكامه دقيقة ، وقد لا يشعر بالحاجة إلى أن يتلقى دعما من الأعضاء الآخرين فى الجماعة .

الفرض التاسع عشر : غالبا ما يكون الشخص الذى يملك مهارات خاصة (قدرات ، معارف ، معلومات) ملائمة لعمل الجماعة أكثر نشّاطا داخل الجماعة ، وهو يقدم إسهامات أكثر فى اتجاه إكمال العمل ، وله تأثير أكبر على قرار الجماعة :

لقد تم الجمع بين نشاط الجماعة والإسهام فى الأعمال والتأثير على قرار الجماعة فى الفرض ١٩ ، وذلك بسبب أن كل هذه الضروب من السلوك يبدو أنها مرتبطة بنشاط الجماعة ذى التوجه نحو العمل . وقد أسهمت دراسات كثيرة فى دعم هذا الفرض (انظر مثلا : ٤٠ ، ٤٦١ ، ٤٦٢ ، ٥٥٤ ، ٥٥٥ ، ٥٦٩) . ومع ذلك ، فإنه من الواجب أن يقتصر ذلك على الموقف الذى يكون فيه لدى أعضاء الجماعة الآخرين سبب للاعتقاد بأن معلومات الشخص صاحب الخبرة دقيقة . ولكى يكون مقبولا ومحل ثقة من قبل أعضاء الجماعة فإن على الشخص صاحب المعلومات استخدام مهاراته الخاصة بفاعلية .

الفرض العشرون : حين يكون الموقف غير محبب للقائد ، فإن القادة ذوى الدرجات المرتفعة في ش م ض/ ز ع ق ، يميلون لأن يسلكوا بطريقة التوجه نحو العلاقات ، على حين يميل الأشخاص المنخفضون فى درجات س م ض/ ز ع ق إلى السلوك بطريقة التوجه نحو العمل :

يتبنى هذا الفرض على نتائج سلسلة طويلة ومتصلة من البحوث حول سلوك أشخاص حصلوا على درجات عالية أو منخفضة على استخبار للتشابه المفترض بين الأضداد (ش م ض) لفيدلر . والفرض العشرون هو محاولة لتلخيص واحدة من أكثر النتائج دلالة بين نتائج دراسات فيدلر وزملائه .

الفرض الحادى والعشرون : الشخص التسلطى أكثر أوتوقراطية وذو مطالب أكثر من الآخرين فى الجماعة :

يشير الفرض الحادى والعشرون إلى أن مفهوم الشخصية التسلطية يصدق من خلال سلوك الأفراد داخل الجماعة (٢٧٤) .

الفرض الثانى والعشرون : يجارى الشخص التسلطى لرأى الأغلبية بأكثر مما يفعل غير التسلطى :

يكشف الدليل المستمر من البحوث التجريبية عن ارتباطات ايجابية منخفضة بين التسلطية كما يقيسها مقياس (ف ، F) وسلوك المجاراة . وتنتظم هذه الارتباطات فى حدود ٠,٤٠ ومن ثم فإن التسلطية تفسر فقط نسبة مئوية ضئيلة من التباين فى درجات المجاراة لدى الأفراد .

الفرض الثالث والعشرون : يقوى الأشخاص من ذوى التوجه الإيجابى نحو الآخرين من التفاعل الاجتماعى والتماسك والروح المعنوية داخل الجماعة ، على حين يكف الأفراد ، من ذوى التوجه الإيجابى نحو الأشياء ، من التفاعل الاجتماعى والتماسك والروح المعنوية :

يعكس عدد من خصائص الشخصية اتجاهات التحاشى والاقتراب بالنسبة للآخرين ، كما يخلق الشخص الذى يميل لأن يعجب بالآخرين ويثق فيهم ويرغب فى التعاون معهم .. الخ مناخا ممتازا فى الجماعة . أما الشخص الذى يميل إلى تفضيل الأشياء على الأشخاص ، ويكون شكاكا وغيورا من الآخرين .. الخ يتسبب فى أجواء غير مرغوبة من قبل الجماعة ، مثل ضعف التماسك وانخفاض الروح المعنوية (٢٧٢) .

الفرض الرابع والعشرون : يسلك الأفراد ذوو الحساسية الاجتماعية مسلكا يقوى من قبولهم لدى الجماعة ومن فاعلية هذه الجماعة :

يلخص هذا الفرض بإيجاز نمط العلاقات التى يكشف عنها الجدول رقم (٦–٢) . وعلى سبيل المثال فإن الأشخاص الذين يحصلون على درجات عالية فى مقياس للتعاطف ، من الأرجح أن يبزغوا كقادة (٥٦) ويرتبط التقبل الاجتماعى والاستبصار الاجتماعى إيجابيا بفاعلية الجماعة (٨٠ ، ٢٤٤) ، كما يرتبط القادة « زيادة الميول الاجتماعية والتفاعل الاجتماعى » ايجابيا مع التقبل فى الجماعة والمشاركة (١١٩) .

الفرض الخامس والعشرون : الأشخاص ذوو التطلعات مستبدون ومؤكدون لذواتهم فى الجماعات ، وهم عادة ما يسيرون سلوك الجماعة :

يشير الدليل الإمبريقى المذكور فى الجدول (٦ – ٣) عموما إلى أن المستبد شخص مسيطر بدرجة أكبر من الآخرين . وهو يحاول القيادة ويشارك فى أنشطة الجماعة ، ويؤكد ذاته فى الجماعة ، كما أنه يجارى معاييرها . وكنتيجة جزئية لهذه الضروب من السلوك فإن الأشخاص المسيطرين يزيدون من تماسك الجماعة ، كما أنهم ذوو شعبية ، وهم يؤثرون فى قرارات الجماعة . ويبدو أنه من المحتمل عموما أن الأشخاص المتطرفين فى إثبات الذات والسيطرة قد يتركون أثرا عكسيا على وظيفة الجماعة .

الفرض السادس والعشرين : كلما كان عضو الجماعة أكثر من حيث الاعتمادية ، كان احتمال بزوغه كقائد أكبر وكان احتمال نجاحه فى مساعدة الجماعة على تحقيق هدفها أفضل :

تنعكس الاعتمادية فى خصال الشخصية التى من قبيل الاستقامة والمسئولية والاعتماد على النفس . ويكشف الجدول (٦ ٤) بوضوح عن أن الخصائص التى من هذا النوع ترتبط

ببزوغ القيادة وفاعلية الجماعة (٢٤٤ ، ٤٧٢ ، ٥٧٩) ويؤكد هذا البحث توقعات الفهم الدارج ويوضح الفرض السادس والعشرون للعلاقات بين الاعتمادية وعملية الجماعة .

الفرض السابع والعشرون : عضو الجماعة اللاتقليدى يكف من سلوك الجماعة :

يشير السلوك اللاتقليدى إلى أن أفعال الشخص لا يمكن التنبؤ بها بأى درجة من الدقة ، ومن ثم فإن الشخص اللاتقليدى لا يمكن الاعتماد عليه لكى يتصرف بطرق مقبولة اجتماعيا . وهذا السلوك يحد من فاعلية الجماعة (٤٧٢) .

الفرض الثامن والعشرون : يكف عضو الجماعة القلق من السلوك الفعال للجماعة :

يميل الشخص الذى يحصل على درجات عالية فى اختبارات القلق لأن يضع أهدافا أكثر انخفاضا نسبيا للجماعة (٥٣) ، وهو يستجيب بشكل أكثر بطئا وأقل من الأشخاص الأقل فى درجات القلق (١٢١) ، كما أنه يغير من رأيه بسهولة ، وبأكثر مما يفعل الآخرون (٣٣٠ ، ٤١٩) وهو أكثر رضا بأداء الجماعة من أعضاء الجماعة غير القلقين (١٢١) وربما أمكن أن تتداخل كل هذه الأنماط من الاستجابة مع فاعلية الجماعة .

الفرض التاسع والعشرون : يساهم عضو الجماعة جيد التكيف فى سلوك أكثر فاعلية بالنسبة للجماعة :

يبدو أن الفرض التاسع والعشرون واضح ، وهو فى الواقع لغو مكرر ، ومع ذلك فإنه من المهم الاعتراف بالتوافق الشخصى ، وجعله واضحا فى دراسة عملية الجماعة . وبايجاز فإن مؤشرات التوافق (مثلا الثبات الانفعالى والضبط الانفعالى) مرتبطة ايجابيا بالتماسك والروح المعنوية وفاعلية الجماعة (٢٤٤ ، ٤٧٢) ، على حين ترتبط مؤشرات عدم التوافق (مثل الميول والاكتئابية والعصابية) سلبيا مع عملية الجماعة هذه (١٢١ ، ٢٤٤ ، ٢٧٣) .

وختاما فإنه من الواضح أن خصائص الشخصية لدى أعضاء الجماعة تلعب دورًا هاما فى تحديد سلوكهم داخل الجماعات . إن حجم الأثر لأى سمة معينة صغير ، ولكن بتجميعها معا فإن النتائج بالنسبة لعملية الجماعة تكون فى غاية الأهمية .

الفصل السابع

البيئة الاجتماعية : تكوين الجماعة

لقد تم بالفعل تقديم البرهان الكافى للدلالة على أن الأفراد الذين يشكلون جماعة إنما يكونون بمثابة محددات ذات دلالة مهمة لعملية الجماعة ، فإن مجرد تواجد الآخرين كاف لتغيير سلوك الأفراد (الفصل ٣) . ويعتمد تكون الجماعة جزئيا على الجاذبية بين الأفراد وعلى الإثابات التى يقدمها كل منهم للآخرين (الفصل الرابع) . وتساهم العلاقات المكانية بين الأفراد فى التفاعل بينهم ، وفى أنواع العلاقات التى ينشئونها (الفصل الخامس) وترتبط مجموعات الخصائص الشخصية تقريبا بكل جوانب وظائف الجماعة ، بالإضافة إلى ارتباطها بكثير من ضروب السلوك الفردى فيها (الفصل السادس) وليس ثمة من شك فى أن أنواع الأفراد الذين يشكلون جماعة إنما يكونون مجموعة من المحددات القوية لسلوك الجماعة .

وفى الفصل السابق تم توجيه الانتباه إلى آثار خصائص الفرد على عملية الجماعة بدون النظر إلى خصائص الأفراد الآخرين فى الجماعة . فلقد نظر إلى الارتباطات بين خصائص الشخصية والسلوك لدى الجماعات من خلال ظروف التكوين العشوائى (أو غير المخطط له) للجماعة ، فى محاولة من أجل ارساء آثار عامة للخصائص الشخصية على عملية الجماعة . بمعنى أن هذه الارتباطات تعكس نتائج مترتبة عليها حين يكون أعضاء الجماعة الآخرين عاديين من حيث صفاتهم الشخصية ، بمعنى آثار خصال الشخصية فى الجماعة الشكلية . وفى هذا الفصل نهتم بالعلاقات بين الخصائص الشخصية لدى أعضاء الجماعة ، وآثار هذه العلاقات على أداء وظائف[1] الجماعة ، فليست الخصائص الخاصة بالفرد عضو الجماعة هى ذات الأهمية ، ولكن الخصائص النسبية للأشخاص المختلفين الذين يكونون الجماعة . وعلى سبيل المثال فإننا حين نناقش الذكاء فإن ما نهتم به هو الفروق فى ذكاء الأفراد المختلفين فى الجماعة أكثر من الاهتمام بمتوسط ذكاء ومستوى الثقافة لدى الأفراد أعضاء الجماعة .

إن السؤال الأول الذى ينبغى أن يثيره الباحث بالنسبة لآثار تكوين الجماعة هو : هل التكوين الخاص يؤدى إلى أى فروق ؟ أو هل الفروق بين الجماعات التى عولجت على نمط واحد يمكن تفسيرها على أساس الخصائص الفردية فحسب ؟ فلنفترض على سبيل المثال أن

---

(١) Group Functioning

هناك خمسين شخصا يمكن تقسيمهم إلى عشر مجموعات كل مجموعة مكونة من خمسة أفراد ، هل تنشأ أية فروق ، كنتيجة لتوزيع هؤلاء الأفراد الخمسين ، على الجماعات ، أو هل يمكن تقسيمهم عشوائيا بدون حدوث مكسب أو خسارة فيما يتعلق بإنجاز الجماعة ؟ والإجابة كما سوف نرى ، هى أن هناك فرقا يحدث بسبب كيفية تكوين الجماعات .

ويختص السؤال الثانى بالتمازج[١] الخاص للأفراد وآثار هذا التمازج على عملية الجماعة . وقد استخدم الباحثون مناحى متباينة لدراسة هذه الجوانب من تركيب الجماعة . فقد عنى البعض بالجاذبية بين الأفراد (التماسك) وبالتشابه فى مقابل التكامل بين الخصائص الشخصية وأهتم آخرون بالتآلف بين الحاجات ، وهناك آخرون اهتموا ببعض التجانس وعدم التجانس فى تكوين الجماعة . إن هناك الكثير مما هو مشترك بين هذه المناحى ، ولكن اهتمامات وتكنيكات الباحثين تتنوع بدرجة واضحة . وعلى سبيل المثال كان الاهتمام الأساسى لوينش (٦٧٩) هو تكامل الحاجات فى اختيار الأزواج . ومن ثم فقد قصر بحوثه على ثنائيات[٢] الزواج والمواعدة . وقد كان دارسو التماسك مهتمين بالحل الجماعى للمشكلات وتفاعل الجماعات الصغيرة . ولذلك فقد ركزوا على الجماعة الصغيرة . وسوف نهتم فى الأجزاء التالية أولا بالبرهان الإمبيريقى الذى يدعم النتيجة التى مؤداها أن التمازج النوعى لخصائص الأفراد يمكن أن يؤدى إلى أثر ذى معنى على عملية الجماعة . وسوف نهتم فى الأجزاء التالية بآثار الترابط والانسجام وتجانس ، وعدم تجانس ، أعضاء الجماعة على سلوك الجماعة .

أثر التجميع[٣] :

يشير مصطلح أثر التجميع إلى التباينات فى سلوك الجماعة والتى تكون نتيجة لتماذج معين للأشخاص فى الجماعة ، بصرف النظر عن الآثار الناتجة عن الخصائص المتعلقة بأعضاء الجماعة . ولننظر على سبيل المثال إلى حالة أربعة أشخاص يجب أن يقسموا إلى ثنائيات اثنين منهم يميلان إلى السيطرة على الآخرين واثنين يميلان للخضوع . وقد يبدو واضحا أن نتيجة جيدة قد يحصل عليها أكثر إذا زاوجنا كل شخص يميل إلى السيطرة مع شخص ميال للخضوع ، من أن نزاوج بين اثنين مسيطرين واثنين خاضعين . وقد يبدو ذلك غاية فى الوضوح إلى درجة لاتحتاج إلى برهان .

لقد افترض هايثورن (٢٧٢) ، حقيقة ، فى دراسته الشاملة عن تأثيرات خصائص الشخصية على عملية الجماعة ، والتى نوقشت فى الفصل السادس ، افترض أن مثل هذه الآثار يجب أن تستبعد عن البيانات ، وذلك من أجل الوقوف على تأثيرات الشخصية كما هى فى الواقع . ومن

---

(١) Combinationx

(٢) Dyads

(٣) Assembly

ثم فقد صمم تجربة بحيث عمل كل مفحوص فى خمس جماعات متميزة يتكون كل منها من أربعة أفراد . ولم يكن أى مفحوص عضوا فى أكثر من واحدة منها .

ويهتم الدارس الجاد لسلوك الجماعات الصغيرة مع ذلك ، بأن لا يضع كثيرا من المسلمات ، حيث أنه يحتاج إلى التحقق من كل الفروض ، حتى تلك التى تبدو واضحة . وربما كان هذا الاهتمام لتحقيق الفروض الواضحة هو الذى أدى إلى الدراسة التى أجراها روزينبرج وأيرليك وبيركوفيتش (٤٩٥) والتى أسهمت فى أفضل برهان وضع ، والذى يتعلق بأن التجميع هو فى الحقيقة محور لسلوك الجماعة . فقد أخذت عينتان تتكون كل منهما من ٩ أفراد من بين المجندين فى قاعدة كبيرة للقوات الجوية ، وقسمت كل مجموعة مكونة من ٩ أفراد إلى ثلاث مجموعات كل منها من ٣ أفراد . وكانت عضوية هذه الجماعات تتغير من محاولة لأخرى ، وذلك لكى يعمل كل فرد من العينة مع كل فرد آخر من نفس العينة . ومن ثم فإن كل ثلاثى كان يختلف عن أى ثلاثى آخر فى تكوينه ، على الرغم من أن أى ترتيب معين اشتمل على نفس الأفراد مثله مثل أى ترتيب آخر . وعلى هذا فإن أى فروق فى الوظائف لدى الثلاثيات يمكن ألا تفسره الفروق بين الموارد وخاصيات الأفراد المكونين للجماعة ، ويعنى هذا أنه حين تتم المقارنة بين ترتيبات أو تجميعات مختلفة لنفس الأفراد ، فإن أى فروق وجدت بغير الصدفة يجب أن تعزى إلى آثار تكوين الجماعة .

وقد كان العمل المحدد لتلك الجماعات ذات التجميع المختلف يتطلب صيغة جماعية لجهاز الكرة والحلزون(١). ويتكون هذا الجهاز من قاعدة سداسية الشكل حيث تخرج منها قناة حلزونية إلى أعلى تمر بخمس مستويات إلى مأوى دائرى فى قمة القناة . وقد ثبتت ٦ مقابض بالقاعدة حتى يمكن تناولها بواسطة الأعضاء الثلاثة فى الجماعة . وقد تم وضع كرة جولف فى قاع القناة وكانت مهمة الجماعة فى كل محاولة هى معالجة الحلزون بطريقة تسمح بتحريك كرة الجولف لتستقر فى القمة . وكان يتم تسجيل خطأ واحد للجماعة فى كل مرة تسقط الكرة من على الممر ، كما كان يتم تسجيل درجة أداء بالنسبة لمتوسط الارتفاع الذى تصل إليه الكرة قبل السقوط . لقد اختلفت فاعلية الجماعة ذات الثلاثة أفراد على كلا المقياسين ، هذا على الرغم من أن الفرق فى درجات الأداء كان فى أدنى حد يمكن الاعتماد عليه . وعلى هذا فقد أكدت نتائج هذا البحث الفرض الذى يذهب إلى أن الأفراد يساهمون بشكل مختلف فى نتاج الجماعة ، اعتمادا على الأفراد المعينين الآخرين الذين يعملون معهم فى الجماعة .

تماسك الجماعة(٢) :

حيث أن من الواضح الآن أن تكون الجماعة هو متغير ذو دلالة فى عملية الجماعة فإن

---

(١) Ball and spiral apparatus
(٢) Group Cohesiveness

علينا أن نرجع إلى دراسة العلاقات النوعية المتبادلة بين أعضاء الجماعة والتى تساهم في هذا التأثير . ومن بين هذه العلاقات المتبادلة بين أعضاء الجماعة ، الدرجة التى ينجذب بها أعضاء الجماعة كل منهم إلى الآخر ، أو الدرجة التى يبقى بها أعضاء الجماعة مع بعضهم البعض أو الدرجة التى تتماسك بها الجماعة . ويشار إلى هذا الجانب من الجماعة عادة على أنه « تماسك الجماعة » . ولسوء الحظ فإن هناك ثلاث معانى مختلفة اقترنت عادة بمصطلح « التماسك » هى : (١) الجاذبية نحو الجماعة ، بما فى ذلك مقاومة تركها ، (٢) الروح المعنوية أو مستوى الدافع الذى يظهر فى أعضاء الجماعة ، (٣) تآزر جهود أعضاء الجماعة ومع ذلك فإن معظم الأشخاص الذين يستخدمون المصطلح إنما يتفقون على أنه يشير إلى الدرجة التى تدفع بالأفراد ليستمروا فى الجماعة . والأعضاء فى الجماعات ذات التماسك المرتفع أكثر نشاطا فى أنشطة الجماعة ، وهم قليلا ما يتغيبون عن لقاءات الجماعة ، ويكونون سعداء حين تنجح الجماعة ، ويحزنون حيث تفشل ... الخ . على حين أن أعضاء الجماعة الأقل تماسكا أقل اهتماما بأنشطة الجماعة . والمناقشة التالية تتبنى التعريف الذى قدمه فستنجر من أن تماسك الجماعة إن هو إلا محصلة لجميع القوى التى تؤثر على الأعضاء لكى يظلوا فى الجماعة (١٨٩) ووفقا لهذا التعريف ، فإن كل هذه العوامل المساهمة فى الجاذبية بين الأشخاص والتى تمت مناقشتها فى الفصل الرابع إنما تساهم أيضا فى تماسك الجماعة . والفرق الرئيسى بين دراسة الجاذبية بين الأشخاص وتماسك الجماعة هو أن الأول يركز على ضروب جاذبية الأفراد على حين يركز الأخير على عدد وقوة ونمط ضروب الجاذبية داخل الجماعة . وقد تم توضيح هذا الفرق بواسطة نتائج قدمها جود ونيلسون (٢٣٥) لقد نوعوا فى كل من حجم التشابه بين مسلك الشخص والجماعة (بمعنى تشابه كل عضو مع الأعضاء الآخرين فى الجماعة) وحجم التشابه داخل الجماعة (أى تشابه أعضاء الجماعة كل منهم مع الآخرين) . وقد كانت جاذبية الجماعة إيجابية الارتباط بالنسبة لتشابه الفرد مع الجماعة ، على حين كان تماسك الجماعة دالة لدرجة التماسك داخل الجماعة .

وينعكس تماسك الجماعة من خلال ضروب السلوك المتباينة لأعضاء الجماعة ، ومن ثم فليس من المستغرب أن تتنوع المقاييس المستخدمة للتماسك بشكل بارز من بحث إلى بحث . والتكنيك الأكثر شيوعا لقياس درجة تماسك الجماعة يتمثل فى استخدام الاختيار السوسيومترى ، حيث يطلب من أفراد الجماعة أن يذكروا اسم الشخص أو الأشخاص الذين يفضلونهم أكثر كمشاركين فى الأنشطة المختلفة ، ومن المفروض أن عدد الاختيارات داخل الجماعة تعكس درجة تماسك تلك الجماعة . وقد بنى هذا المقياس على أساس جاذبية أعضاء الجماعة وإهمال القوى الأخرى التى ربما كانت ذات تأثير على الشخص لكى يبقى فى الجماعة أو يتركها . وربما كان تنويع استخدام هذا الأسلوب ذا أهمية فى فهم العلاقة بين التماسك وملامح أخرى لعملية الجماعة . وعلى سبيل المثال فإن بعض الباحثين يحصون فقط الاختيارات

الإيجابية على حين قد يطلب آخرون من الأفراد أن يحددوا أقل الأشخاص وأكثرهم تفضيلا ، ثم يتم طرح الإختيارات السلبية من الإيجابية لتقدير التماسك . ويبقى أيضا الآخرون الذين قد يضعون فى الاعتبار الاختيارات المتبادلة . وإضافةً لذلك فإن التماسك قد تم تقديره بالتكرار النسبى ولإستخدام أعضاء الجماعة « لنحن » و « أنا » فى مناقشاتهم ، ومن خلال الانتظام فى حضور اجتماعات الجماعة ، وبالتساؤلات المباشرة عن رغبات الأعضاء لكى يظلوا فى الجماعة . وتعكس هذه المقاييس المختلفة للتماسك ملامح مختلفة لتماسك الجماعة ، ولا أحد يضع فى الاعتبار كل جوانب روح الجماعة . ويجب أن نضع فى الاعتبار هذه المتغيرات فى أسلوب القياس إذا ما حاول الفرد أن يقوم نتائج البحوث المتعلقة بالتماسك .

وقد تم افتراض أن تماسك الجماعة يؤثر على نطاق واسع من أنشطة الجماعة إلا أنه ربما كانت أكثر التأثيرات دلالة هو ما يتعلق بالحفاظ على الجماعة . ووفقا لمعظم النظريات - (قارن كاتل (فصل ٢) الشخصية العامة للجماعة[1]) ونظرية بينس وشبرد عن ارتقاء الجماعة (فصل ٤) - فإن المطلب الأول الذى يجب أن تواجهه الجماعة هو حل المشكلات الداخلية . وفى الواقع فإنه إذا لم تحل الجماعة تلك المشكلات فإنها ستنتهى من الوجود . ومن ثم فإنه يجب أن يوجد حد أدنى من التماسك إذا ما كان للجماعة أن تواصل العمل كجماعة . وبقدر ازدياد هذا المطلب ، فإنه من المتوقع أن درجة التماسك سوف ترتبط بجوانب أخرى من عملية الجماعة .

وعلى الرغم من ارتباط تماسك الجماعة نظريا أو إمبيريقيا ، بالعديد من متغيرات العملية ، فإن أهمها هو : التفاعل والتأثير الاجتماعى وإنتاجية الجماعة والرضا ، وسوف يكون من المفيد أن يتم النظر إلى العلاقة بين التماسك وكل عملية من هذه العمليات .

التماسك والتفاعل :

إنها لملاحظة عامة أننا نتفاعل لفظيا بغير الألفاظ ، ومع ذوى الجاذبية بالنسبة لنا . ومع ذلك فإن هذه العلاقة بين التفاعل والجاذبية المتبادلة بين أفراد الجماعة إنما تقترن عادة بوجود فرصة للتفاعل ، طالما أننا نختار الارتباط بجماعات مكونة من أشخاص ذوى جاذبية بالنسبة لنا . إنه من الممكن نظريا أن يكون التفاعل مجرد نتيجة فرعية للانتماء ، وهو يتأثر فحسب بطريقة غير مباشرة بالجاذبية أو التماسك . هذا وإن كان هناك دليل قوى على أن كلا من كمية وكيفية التفاعل مرتبطان بتماسك الجماعة . وقد حصل لوت ولوت (٣٧٧) على مجموعات مكونة من ٦ إلى ١٠ أصدقاء من منظمات طلابية من جامعة كنتياكى وكلية ولاية

---

(١) Group Syntality

كنتياكى ممثلين للأنشطة الدينية والأكاديمية والرياضية والاجتماعية . وقد تم الحصول على مجموعات من الغرباء أيضا من الدارسين لبرامج تمهيدية فى علم النفس ، وطلب من كل شخص فى بداية كل لقاء للجماعة أن يؤشر على مقياس من ٩ درجات إلى أى حد قد أعجب كل منهم الآخرين الموجودين .

لقد تمت مزاوجة كل عضو بعضو آخر ، وتم بالنسبة لكل زوج من الأفراد حساب متوسط فروق تقدير كل منهما للآخر ، وعلى ذلك فقد تم حساب مؤشر لتماسك الجماعة من خلال متوسط الدرجات التى أحرزها كل زوج . وقد ناقشت كل مجموعة بعد ذلك موضوعا متعلقا باتجاهات الطلبة ، على حين قام أحد الملاحظين بحساب تكرار اتصال الأعضاء ببعضهم البعض . وقد أدت هذه الإجراءات إلى تقدير لتماسك الجماعة ، ومقياس لعدد أشكال أنشطة الاتصال بالنسبة لكل جماعة من الجماعات الخمسة عشر ، فأمكن الحصول على معامل ارتباط لاختلاف الرتب مقداره ٠,٤٢ بين التماسك ومستوى الاتصال . وعلى الرغم من أن هذا الارتباط ليس فائق الارتفاع إلا أنه يعتمد عليه إحصائيا ، وهو يشير إلى ارتباط التماسك بكم الاتصال حتى فى ظل تماثل فرص التفاعل بالنسبة لكل الجماعات .

وقد تمت ملاحظة السلوك وفقا للنتائج التى أوردها لوت ولوت فى مواقف مختلفة تماما (٤٣٦) ففى دراسة لموران تم الحصول على ٢٣٣ ثنائيا من تسع مجموعات للتدريب الصناعى من الهولنديين وقد تم تمييز الثنائيات ذات التماسك العالى والتماسك المنخفض على أساس الاستعداد الذى عبروا عنه للعمل معا . وتم الحصول على كمية الاتصال بين أعضاء كل ثنائى بسؤال كل شخص لكى يؤشر على مقياس تقدير مداه ٧٠ مليمتر لكى يكشف عن مدى اتصاله . وقد تم حساب مستوى الاتصال لكل ثنائى كنتيجة لادراك العضوين لحجم الاتصال الذى وصل لكل واحد منهم من الآخر فى جماعة التدريب . وقد تم تحديد العلاقة بين الاتصال والتماسك بمقارنة الرقم النسبى بالثنائيات المرتفعة فى التماسك والمنخفضة فيه ، والتى كانت فوق أو تحت مستوى وسيط الاتصال بالنسبة لكل الثنائيات ، وقد وجد أن هناك ١٢ ثنائيا من المرتفعين فى التماسك يقعون فوق مرتبة الوسيط مقارنين بأربعة ثنائيات من منخفضى التماسك يقعون فوق هذه المرتبة . ومن الواضح اذن أن التماسك ييسر التفاعل اللفظى .

وربما كانت نوعية التفاعل ذات دلالة أكبر بالنسبة لأداء الجماعة ، من مجرد الكم . وهناك دليل قوى مؤداه أن التماسك مرتبط بنوعية التفاعل ، وقد كشفت دراسة مبكرة أجراها فرنش (٢٠٦) بعض الفروق الكيفية التى يمكن ملاحظتها بين الجماعات المتماسكة وغير المتماسكة ، على الرغم من أنه لم يستخدم التماسك كعنوان للفروق داخل جماعاته . فقد قارن ثمانى جماعات منظمة (فرق رياضية) بثمانى جماعات غير منظمة (طلاب مرحلة البكالوريوس

بجامعة هارفارد ممن لا يعرف بعضهم البعض) . وقد حاولت كل مجموعة مكونة من ٦ أشخاص حل ٣ مشكلات كانت معروفة بأنها من المعضلات : (١) التأليف بين أربعة أرقام رباعية بطريقة ما لتساوى قيما بين ٦٥ ، ٩٠ ويكون من بينها هاتان القيمتان . (٢) تحريك إسطوانات من وضع لآخر فى اتجاه وضع ثالث ، يحل بدوره ، مع عدم وضع إسطوانة أكبر على أخرى أصغر . (٣) مشكلة الكرة واللولب (الحلزون) وقد دون الملاحظون فئات السلوك والتعليقات اللفظية (وأشياء أخرى لا تتصل بموضوعنا) . وقد كشف تحليل الملاحظات اللفظية عن استخدام « النحن » أكثر بدلا من « أنا » فى الجماعات المنظمة بما يدعم التفسير الحالى الذى يذهب إلى أن الجماعات المنظمة كانت أكثر ترابطا مع الجماعات غير المنظمة . وقد كشفت سجلات الملاحظين لفئات السلوك عن أنه عند المقارنة بالجماعات غير المنظمة كانت الجماعات المنظمة منخرطة بموضوعية أكبر فى سلوك لحل المشكلات (متوسط = ١٣١,٢ فى مقابل ١٢١,٦) وسلوك أقل مودة (متوسط ٤,٧ مقابل ٨,٠) وعدوانية أكثر فى اتجاه الآخرين (متوسط ٤,٥٤ فى مقابل ٦,) ، وعدوانية ذاتية أكثر (متوسط ٧,٠٥ مقابل ٣,٠٥) . ولم تكن جميع الفروق يعتد بها إحصائيا . ولكن كان من الواضح أن نمط السلوك موضع الاختبار مختلف لدى كلا النوعين من الجماعات .

وقد كشف باك أيضا عن فروق فى نمط الاتصال داخل الجماعات كدالة للتماسك (١٧) من خلال دراسة صممت لقياس آثار التماسك على الضغوط نحو التماثل(١). وقد تم إعطاء كل عضو من كل ثنائى مجموعة من ثلاث صور فى ظل تصور بأن المجموعتين كانتا متماثلتين ، على الرغم من أنه كانت هناك فى الواقع فروق ضئيلة . لقد طلب منهم أن يناقشوا تتابع الصور ، وأن يكتبوا قصة عنها . وقام ملاحظان بتسجيل المناقشة باستخدام نظام تسجيل ذى ٢٠ فئة . وقد تلقت الثنائيات المرتفعة والمنخفضة فى التماسك من خلال التعليمات إما على أساس الجاذبية نحو الشريك أو الجاذبية إلى العمل أو الجاذبية إلى الجماعة ذاتها (المكانة) . وقد كشفت مراجعة تالية عن أن ضروب الحث التجريبية أنتجت الفروق المطلوبة فى التماسك ، عموما فقد مال أعضاء الجماعة الأقل تماسكا إلى العمل باستقلالية ، مع اهتمام ضئيل بالعضو الآخر فى الثنائى ، على حين كان أعضاء الجماعة المتماسكة نشيطين فى البحث عن الحقائق وفى الوصول إلى الاتفاق . كما كانت أنماط التفاعل داخل الجماعات الأعلى تماسكا مختلفة تماما بالنسبة للأنواع المختلفة من التماسك . وحين كان التماسك مبنيا على الجاذبية بين الأشخاص رغب أعضاء الثنائى فى إطالة المناقشة والانخراط فى مناقشة ممتعة ، وحين كان التماسك مبنيا على أداء العمل فقد أرادوا إنهاء العمل بسرعة وبكفاءة ، وعندما كان التماسك مبنيا على مكانة

(١) Uniformity

الجماعة فقد عمل أعضاء الثنائى بحرص ، وحاولوا تجنب الأفعال التى ربما عرضت مكانتهم للخطر .

من ناحية أخرى لوحظت أيضا ، بين جماعات الأطفال ، أنماط فارقة من التفاعل كدالة على التماسك (٥٦٠) . وقد تم تكوين جماعات من ثلاثة أفراد ، متباينة فى درجة التماسك على أساس تفضيلات اختيار أنماط العمل فى إطار موقف أحد فصول الدراسة . وقد حددت للمجموعات مهمة تعلم هجاء قائمة من الكلمات ، والعمل فى جماعات ، وقد قام المدرس ، الذى لم يكن يعلم درجات التماسك بملاحظة وتسجيل سلوك كل جماعة . وقد لوحظت الفروق بين الجماعات الأعلى والأقل تماسكا فى ٤ فئات : مناخ الجماعة وأسلوب الدراسة وسلوك القيادة وسلوك اللاعمل . لقد كان أعضاء الجماعات الأعلى تماسكا متعاونين ودودين ، ومدح الأعضاء بعضهم بعضا لإتمام العمل ، بينما كان أعضاء الجماعات الأقل تماسكا متباغضين وعدوانيين ، وكانوا يبتهجون حين يقترف الآخرون خطأً . وقد كرست الجماعات الأكثر تماسكا منذ البداية الوقت للتخطيط لأسلوبهم فى الدراسة ، واتبع جميع أعضاء الجماعة الخطة المتفق عليها ، وكان أعضاء الجماعات الأقل تماسكا عادة ما يبدأون على الفور كاختيار بعضهم للبعض بدون تخطيط مسبق . وقد بزغ قائد قوى فى كلا الجماعات الأعلى تماسكا والأقل تماسكا ، ولكن فى الجماعات الأعلى تماسكا تصرف القائد بطريقة ديموقراطية ، بينما فى الجماعات الأقل تماسكا كان القائد رئاسيا وأتوقراطيا . ومن البداية كرست كل من الجماعات الأقل والأعلى تماسكا معظم الوقت للعمل المحدد لهم ، ولكن عند الوصول للفترة الثالثة من العمل انشغلت الجماعات الأعلى تماسكا فى نشاط اللاعمل (نشاط اجتماعى) ، على حين أن الجماعات الأقل تماسكا حدثت بينهم الصراعات المتبادلة ومالوا إلى التفكك واستمروا فى دراستهم منفردين .

وبإيجاز فمن الواضح أن التماسك يتعلق بكل من الكم والكيف فى تفاعل الجماعة ، كما أن أفراد الجماعات الأشد تماسكا يتواصلون مع بعضهم البعض إلى حد أكبر ، ويتوجه مضمون تفاعل الجماعة بطريقة إيجابية ، وأعضاء الجماعات الأقل تماسكا متعاونون بدرجة أقل وودودين بدرجة أقل ، ومضمون تفاعلهم موجه بطريقة أكثر سلبية . أما أعضاء الجماعات الأعلى تماسكا فهم متعاونون وودودون ، ويسلكون عموما بطرق مؤدية لتعزيز تكامل الجماعة ، على حين أن أعضاء الجماعات الأقل تماسكا يسلكون بطرق أكثر استقلالية ، مع اهتمام ضئيل بالآخرين فى الجماعة .

التماسك والتأثير الاجتماعى :

تمارس الجماعات ، التى تتميز بروح الصداقة والتعاون والجاذبية المتبادلة بينهم وبخصائص مماثلة متعلقة بتماسك الجماعة ، تمارس تأثيرا قويا على الأعضاء لكى يتصرفوا بشكل يتفق مع

توقعات الجماعة ، وينتظر من أعضاء الجماعات المتماسكة الاستجابة للآخرين فى الجماعة بشكل إيجابى . وينبغى أن يعكس سلوكهم هذا الدافعية . وعلى سبيل المثال وجد فرنش (٢٠٦) أن الجماعات المنظمة كانت ذات دافعية أعلى بكثير من الجماعات غير المنظمة ، وهو ما اتضح سواء من خلال تقديرات الملاحظين أو من خلال إجابات أعضاء الجماعة على استخبار . ومن ثم فإنه على المستوى النظرى يجب على أعضاء الجماعة المتماسكة أن يجاروا معايير الجماعة وأن يستجيبوا إيجابيا للتأثير الذى يمارسه الآخرون فىالجماعة . وقد دعمت الملاحظات الإمبيريقية عموما هذه التوقعات النظرية . وقد وجد فستنجر وشاستر وباك (١٨٩) أن أعضاء الجماعات المتماسكة والمقيمين فى وحدات إسكان جامعى إعتنقوا آراء موحدة ، وكانوا يسلكون عادة بطريقة تتفق ومعايير الجماعة ، ومن ثم تتزايد الضغوط فى اتجاه التماثل بازدياد تماسك الجماعة . وقد وجد باك (١٧) فى الدراسة المعملية السابقة أن أعضاء الثنائيات الشديدة التماسك غيروا آراءهم أكثر نحو موقف شركائهم بأكثر مما فعل أعضاء الثنائيات الأقل تماسكا . وقد فسر باك ذلك على أنه برهان على أن التأثير من خلال الاتصال الاجتماعى كان أكبر فى الجماعات المتماسكة ، منه فى الجماعات غير المتماسكة .

وفى دراسة أجراها شاستر واليسترون وماكبرايد وجريجورى (٥٠٨) تم إثبات أن التأثير الممارس فى الجماعات المتماسكة ذو فاعلية أعظم فى ظل ظروف بذاتها مما هو داخل الجماعات غير المتماسكة . وقد قام هؤلاء الباحثون بدراسة تأثيرات الحث الإيجابى والسلبى داخل الجماعات المرتفعة والمنخفضة فى التماسك . وقد عولج التماسك بأخبار الأعضاء بعض الجماعات أن استجاباتهم للاستخبارات أشارت إلى أنهم كانوا أعضاء فى جماعات متجانسة جدا (مرتفعة التماسك) وأخبر أعضاء جماعات أخرى أنه كنتيجة لصعوبات تتعلق بالتوقيت ، فقد كان من المستحيل تجميع جماعات متجانسة ، ومن ثم لم يكن هناك سبب للاعتقاد بأن الآخرين فى الجماعة سوف يعجبون بهم . وقد خصصت لكل عضو فى الجماعة حجرة مختلفة . وأعطى له عمل يقوم فيه بتقطيع أجزاء من ورق مقوى من أجل استخدامه بشكل إيهامى غير حقيقى بواسطة الأعضاء الآخرين فى الجماعة لعمل لوحة شطرنج . وتم تقديم محاولات التأثير من خلال مذكرات مكتوبة ، حيث اعتقد المفحوص أن مصدرها أعضاء آخرون فى الجماعة ، على الرغم من أنها فى الواقع كانت قد أعدت بواسطة القائم بالتجربة . وفى خلال الدقائق الست عشرة الأولى من فترة العمل تلقى كل عضو فى الجماعة خمس ملاحظات لم تكن ذات تأثير على الإنتاجية . وخلال الدقائق الست عشرة الأخيرة تلقى كل عضو فى الجماعة ٦ ملاحظات حاولت إما أن تزيد أو تخفض من الإنتاجية . ولقد كانت محاولات الحث الإيجابية متساوية النجاح سواء فى الجماعات مرتفعة التماسك أو منخفضة التماسك .

ولكن الحث السلبى كان أكثر فاعلية فى الجماعات عالية التماسك منه فى الجماعات الأقل تماسكا . وقد ناظر شاستر وزملاؤه أن قوتين اثنتين كانتا تؤثران على الفحوص : قوة ارضاء القائم بالتجربة والأداء الجيد للعمل المحدد ، وقوة القبول فى الجماعة . وفى ظروف الحث الإيجابى كانت القوتان ، تعملان فى اتجاه واحد ، على حين أنه فى ظل الحث السلبى كانت القوتان تعملان فى اتجاه عكسى . وقد يقدم هذا تفسيرا للأثر الأكبر والأشمل للحث الإيجابى . أما فيما يتعلق بسبب الفشل فى العثور على فروق بين الجماعات الأعلى والأقل تماسكا فى ظل ظروف الحث الإيجابى فإنه لم يكن واضحا .

وقد أورد بركوفيتش (٦٤) نتائج مختلفة إلى حد ما على الرغم من أن الإجراء كان من حيث الجوهر هو نفسه الذى اتبعه شاستر وزملاؤه . لقد كان المفحوصون من الذكور طلاب (ROTC) وطلابا فى الاقتصاد ، ممن أخبروا إما بأنهم سيكونون مختلطين فى جماعات متجانسة أو أنهم لن يجدوا الآخرين متجانسين معهم . وكان العمل هو تجميع طفايات برغم أن كل عضو حقيقة كان يقطع قطعا دائرية من الورق الذى يستخدم كنشاف بالمكاتب . وفى بعض الجماعات تم إرساء معيار للإنتاجية العالية من خلال الاتصال الذى يحكمه القائم بالتجربة ، على حين أنه فى الجماعات الأخرى تم إرساء معيار منخفض ، وفى هذه التجربة ، عموما تأثر أفراد الجماعات الأعلى تماسكا أكثر من الجماعات الأقل تماسكا بكلا أنواع الحث السلبية والإيجابية . والسبب فى هذا الفرق بالنسبة لأنواع الحث الإيجابى فى الجماعات الأعلى تماسكا لا تتضح على الفور ، ولكنها ربما كانت راجعة إلى الفروق بين المفحوصين . لقد كان مفحوصو شاستر وزملاؤه من الإناث وعلى هذا فربما كان توجههم نحو العمل أكثر إيجابية من المفحوصين الذكور الذين استخدمهم بركوفيتش . وإذا كان الأمر كذلك فإن الحث الإيجابى فى جماعات الإناث الأقل تماسكا ربما أدى إلى إنتاجية قصوى ، وفى هذه الحالة لا يستطيع المفحوصون أن يؤدوا أفضل حتى إذا كانوا أكثر تأثرا بطلبات زملائهم أعضاء الجماعة .

ولقد ظهرت الآثار الفارقة للتأثير الاجتماعى كدالة للتماسك بشكل أكثر وضوحا فى دراسات المجاراة . ففى دراسة مبكرة وجد فيستنجر وجيرارد وهيموفيتش ورافين (١٨٧) أن الجماعات ، التى أخبرت أنها سوف تجد بعضها متجانسة ومثيرة للاهتمام ، قد مارست ضغوطا فى اتجاه التماثل فى الرأى أكثر من الجماعات التى لم تكن قد أعطيت مثل تلك التعليمات . وفى دراسة لوت ولوت (٤٣٦) المذكورة آنفا ارتبط مؤشر التماسك بمعامل ارتباط قدره ٠,٥٤ مع مقياس مصمم لرأى جماعة . وباستخدام منحى تقليدى للمجاراة وجد واير (٦٨٢) أن أعضاء الجماعة يجارون أكثر لحكم الأغلبية المخططة ، والذى انصب على النقط التى توجد على بطاقة ، وذلك لدى الجماعة عالية التماسك بأكثر من الجماعة ضعيفة التماسك . هذا وإن تفاوت حجم تأثير التماسك باختلاف ظروف أخرى . وقد أورد بوفارد

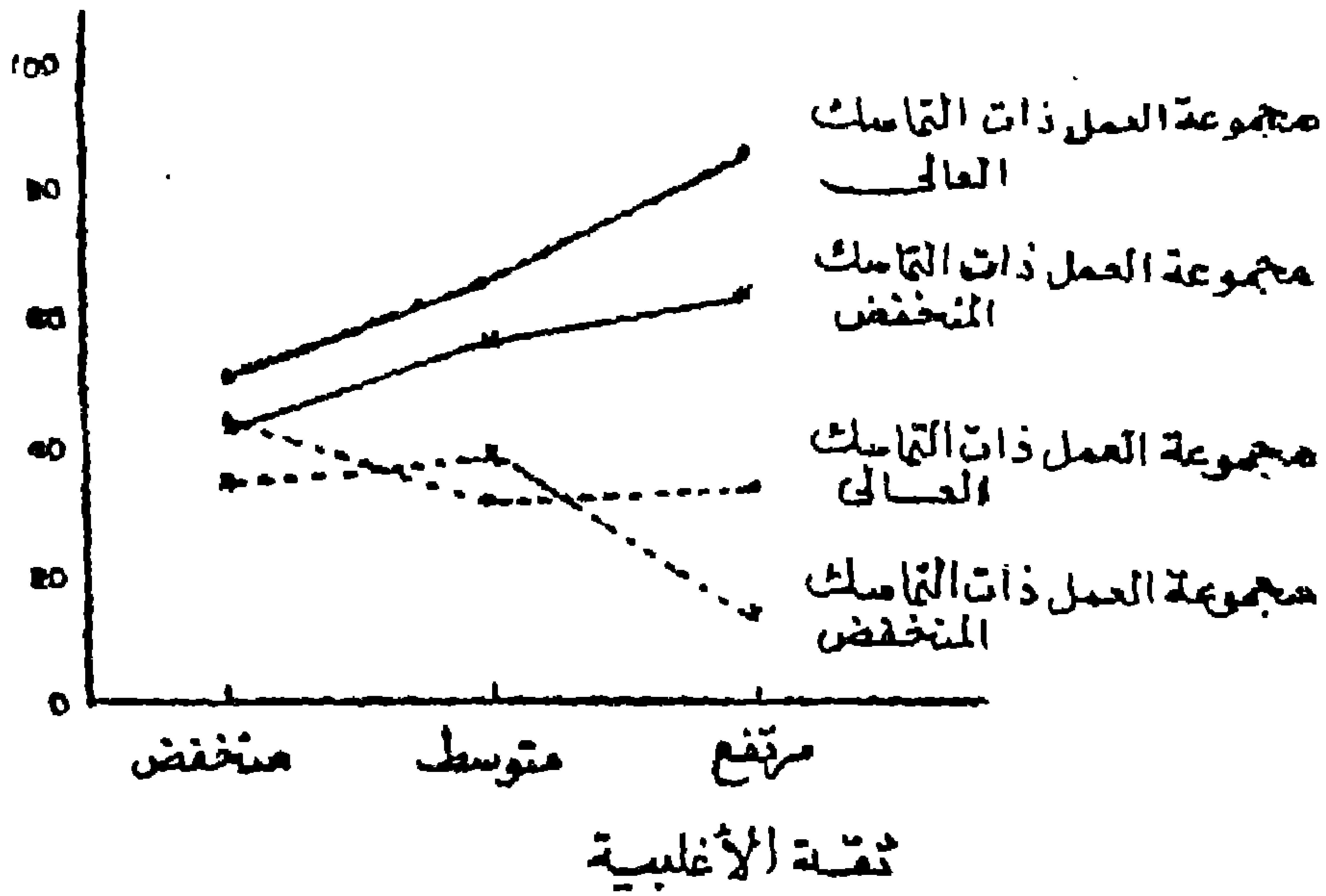
علاقة إيجابية بين التماسك والمجاراة (٨١) ولكنه فى دراسة أخرى (٨٤) لم يجد فرقا فى المجاراة كدالة للتماسك . وقد أورد دانينج نتائج تكشف عن الفشل فى الوقوف على نتائج إيجابية (١٦٨) وذلك من خلال استخدام الحركة الذاتية[1] (الحكم على ضوء ثابت فى حجرة مظلمة) وهو ما وجده أيضا سيشور (٥٢٤) باستخدام موافقة أعضاء جماعات صناعية فيما يختص بمعايير الإنتاجية كمقياس للمجاراة . وفى كلتا الدراستين الآخرين كانت هناك عموما عوامل أخرى قوية جدا لدرجة أن آثار التماسك أمكن بدون شك قمعها .

والاستنتاج العام من هذه الدراسات هو أن التماسك يؤدى إلى تأثير اجتماعى ، والذى ينتج فى معظم الحالات مجاراة أكبر لمعايير الجماعة . ومع ذلك ربما كانت المتغيرات الأخرى قوية بقدر كاف لرفض آثار التماسك ، وقد ميز تيبو وستريكلاند (٦٢٣) بعضا من هذه المتغيرات الأخرى فى التجربة التى تضمنت مستويين من التماسك (مرتفع ومنخفض) وثلاث مستويات من الثقة (مرتفع ومتوسط ومنخفض) . ومجموعتين سيكولوجيتين (مجموعة توجه للعمل ومجموعة توجه للجماعة) . وقد كانت الجماعات العالية من التماسك مكونة من طلاب أخذوا العهد حديثا من رابطات اجتماعية فى حرم الكلية . وكانت الجماعات المنخفضة التماسك مكونة من غرباء ذكور . وقد تحددت مستويات الثقة من حيث علاقتها بمهمة الجماعة . وقد أجلس كل عضو فى كابينة مواجها للوحة مربعة مقسمة إلى أربعة أرباع يحتوى كل منها على أربعة وعشرين مسمار صامولة مركبة بطرق مختلفة . وقد كانت المسامير مرتبة بها بحيث أن الأرباع يمكن أن ينظم ترتيبها وفقا لأى من المحكات الأربعة . وقد تلقى المفحوصون تعليمات لكى يتخيلوا أن المسامير فى كل ربع من الدائرة تمثل أربع مجموعات من الأفراد . وطلب منهم أن يراقبوا الجماعات على أساس الصداقة . وقد تم إعطاء عشر محاولات وهمية للاقتراع ، وذلك فى نفس الوقت الذى أدار فيه المفحوص واحدا من أربعة نظم تبادلية ، وأشار إلى درجة ثقته فى حكمة على كل بطاقة من البطاقات الخمسة التى ستنتقل إلى أعضاء جماعة أخرى . وقد أمكن للقائم بالتجربة اعتراض هذه البطاقات واستبدالها بأخرى سبق وضع علامات عليها أمكن بمقتضاها التغيير فى مستوى الثقة وتوصيل قرار للأغلبية مختلف عن الذى اتخذه المفحوص . وقد تمت معالجة التوجه النفسى من خلال التعليمات ، وركزت تعليمات توجه العمل على أهمية حل المشكلة ، بينما صممت تعليمات التوجه للجماعة بشكل جعل التقييم الاجتماعى داخل الجماعة بارزا بقدر الإمكان .

وعبر كل الظروف التجريبية جارت الجماعات عالية التماسك فى ٥١٪ تقريبا من الوقت مقابل ٤١٪ للجماعة منخفضة التماسك . ومع ذلك فقد تنوع بانتظام حجم المجاراة مع

---

(١) Auto kinetic.



(شكل ٧ - ١)

سلوك المجاراة كدالة لثقة الأغلبية والظرف السيكولوجى (المرجع ٦٢٣)

المتغيرات الأخرى فى الموقف . ويقدم شكل ٧ - ١ تمثيلا بيانيا بمقدار المجاراة تحت مختلف الظروف . ويمكن ملاحظة أنه حين تعبر الغالبية عن ثقة منخفضة فى حكمها يكون هناك قليل من التباين فى المجاراة كدالة على التماسك ، وحين تكون ثقة الغالبية عالية على وجه العموم ، فإن الجماعات مرتفعة التماسك تجارى أكثر من الجماعات منخفضة التماسك تحت كلا التوجيهين النفسيين . ومن المثير للاهتمام أن الجماعات مرتفعة التماسك قد جارت أكثر من الجماعات منخفضة التماسك فى جميع مستويات الثقة تحت شروط توجه الجماعة ، هذا وإن كان الفرق فى ظرف انخفاض ثقة الغالبية من المحتمل ألا يعتد به .

وبإيجاز فإن هناك دليلا لا بأس به على أن تماسك الجماعة يرتبط بالتأثير الاجتماعى فى الجماعة . وحين ينجذب أعضاء الجماعة إليها فإنهم يندفعون لكى يسلكوا بطريقة تتطابق مع رغبات باقى أعضاء الجماعة بطرق تيسر أداء الجماعة . وتنعكس ضروب الدافعية هذه فى شكل درجة أكبر من المجاراة لمعايير وأعراف الجماعة . ويجب التسليم عموما بأن كثيرا من المتغيرات الأخرى إنما ترتبط بعمليات التأثير الاجتماعى . وفى ظل بعض الظروف فإن هذه المتغيرات الأخرى يمكن أن تكون من الشدة بحيث تلغى آثار التماسك .

التماسك والإنتاجية :

إن أعضاء الجماعة الذين ينجذبون إلى الجماعة يعملون بقوة من أجل تحقيق أهداف الجماعة

وإحدى نتائج ذلك إنتاجية أعلى للجماعات ذات التماسك الأكبر . ويقرر هذا التأكيد صيغة بادية الوضوح عن عملية الجماعة ، ومن ثم فقد كرس قدر كبير من البحوث لتحديد ما إذا كانت صادقة أم لا . وبعد استعراضنا لبعض هذه البحوث فإننا نستطيع أن نتحدث أكثر عن صحة العلاقة المتوقعة بالنسبة للتماسك والإنتاجية . وعلى سبيل التوقع يبدو أن الجماعة المتماسكة تستطيع أن تحقق الأهداف التى تقبلها وذلك بكفاءة أكبر مما تستطيعه الجماعة غير المتماسكة . والمشكلة غالبا هى : أن الجماعات لا تضع عين الأهداف لنفسها والتى تضعها المؤسسات الخارجية لها (الخبراء ومجالس المدينة ... إلخ) . ومن ثم فإن الجماعة المتماسكة يمكن أن تحقق أهدافها الخاصة ، ولكنها تكون غير منتجة نسبيا بالنسبة لأهداف الباحث . ودعنا ننظر فى بعض هذه الدراسات .

لقد تم تصميم دراسات معملية قليلة نسبيا من أجل هدف أساسى هو فحص العلاقة بين التماسك والإنتاجية هذا على الرغم من وجود بعض الدلائل حول هذه المشكلة فى دراسات صممت لأهداف أخرى . وفى الدراسات التى اهتمت بآثار التماسك على التأثير الاجتماعى مثلا ، تم الحصول على مقاييس قاعدية للإنتاجية قبل تقديم محاولات التأثير . وقد كشفت هذه الحقائق عن أنه لا توجد فروق بين الجماعات ذات التماسك المرتفع والمنخفض فى تجربة شاستر وزملائه (٥٠٨) . وفى دراسة بركوفيتش (٦٤) تم الكشف عن تزايد بسيط فقط فى صالح الجماعات المرتفعة التماسك . وحيث أن أعضاء الجماعة كانوا يعملون فى حجرات منفصلة دون معرفة بتوقعات باقى أعضاء الجماعة الآخرين ، فقد لا يثير شدة الدهشة أن يكون لجو الجماعة تأثير ضئيل على الإنتاجية .

والدليل الأكثر معقولية يتوفر من خلال الدراسات والتجارب الميدانية ، وقد أجرى جوداكر دراسة ميدانية على ١٢ فصيلة تتكون كل منها من فرق ذات ٦ أشخاص فى جيش الولايات المتحدة الأمريكية (٢٣٦) . وقبل المشاركة فى المشكلة العسكرية التى أجريت فى الميدان ، طلب من أعضاء الفرقة أن يحددوا إختياراتهم لأصدقائهم فى مختلف المواقف الاجتماعية والتكتيكية . لقد استخدمت هذه الاختيارات من أجل حساب التماسك فى كل مجموعة . وقد تراوح الارتباط بين مقاييس تماسك الجماعة والدرجات التى تم الحصول عليها فى المشكلة العسكرية بين ٠,٦٢ ، ٠,٧٨ وقد ارتبطت الدرجة العامة لتماسك الجماعة بمقدار ٠ ،٧٨ مع درجة الميدان . من ناحية أخرى درس همفيل وسيكريست أيضا الأشخاص العسكريين (٢٨٠) حيث فحصوا ٢٤ طقما لقاذفة القنابل طراز ب ٢٩ فى حالة عمل فى منطقة المحيط الهادى . وطلب من كل شخص أن يختار طاقما طائرا من الكتيبة بتحديد رجل واحد لكل موقع فى الطقم . وقد حسبوا من ثم مؤشرا للتماسك داخل الطقم فى مقابل مؤشرا للتماسك خارجه وذلك بالنسبة لكل طقم طيران . وقد ارتبط هذا المؤشر بعد ذلك بدرجات دقة القذف

الجوى التى تم الحصول عليها من السجلات الرسمية . لقد كان الارتباط إيجابيا ، ولكن لم يكن عاليا (ر = ٠,٣٦) مثل هذا الذى حصل عليه جوداكر . وقد أورد ستروب وهازمان (٦٠٦) علاقة إيجابية بين التماسك والإنتاجية لأطقم صيانة الطائرات ، ولكن دراسة روبى (٤٨٧) قد أفضت إلى نتائج مشكوك فيها ، ومع ذلك فإن البرهان المستمد من الدراسات الميدانية فى المواقف العسكرية قد دعم ، على وجه العموم ، افتراض أن التماسك والإنتاجية مرتبطان بشكل إيجابى .

وتتسق الدلائل المستمدة من الدراسات فى المواقف الصناعية أيضا مع هذا الفرض . وفى سلسلة من الدراسات أورد فان زيلست (٦٥٠ ، ٦٥١) ارتباطا ايجابيا بين مقاييس التماسك ومؤشرات الإنتاجية ، فقد طلب من النجارين والبنائين فى الدراسة الأولى أن يسجلوا ثلاث اختيارات لرفاق الطريق ، وقد سمح بتجمعات تطوعية على أساس هذه الاختيارات . لقد استخدمت هذه الاختبارات من أجل حساب مؤشرات عمل الرجال معا لمدة خمسة أشهر فى عمل للبناء . وبالمقارنة بفترة ٩ أشهر سابقة على فترة إعادة التجميع هبط معدل التدبير فى العمال ، وتبين وجود ٥٪ وفر فى مجال تكلفة الإنتاج . وفى دراسة ثانية تمت مقارنة جماعات لمهام البناء على أساس سوسيوميترى من بين النجارين والبنائين مع جماعات ضابطة خلال فترة عمل مدتها ثلاثة أشهر . وقد كانت الجماعات التجريبية متفوقة على الجماعات الضابطة بالنسبة لمعدل المبيعات ومؤشر تكلفة العمل ومؤشر تكلفة المواد . وقد أورد سبيروف وكير (٥٨٩) نتائج مماثلة فى دراسة عن تخفيض الحوادث من خلال تجميع سوسيوميترى حيث طلب من عمال يدويين من الزنوج والمتحدثين بالأسبانية فى مصنع للصلب أن يذكروا اسم الشخص الذى سوف يفضلون العمل معه أكثر واسم الشخص الأقل تفضيلا . وقد تم حساب مؤشر للجاذبية بطرح مربع عدد اختيارات التفضيل الأقل من مربع عدد اختيارات التفضيل الأعظم . وقد ارتبط هذا المؤشر بمقدار -٠,٥٤ مع عدد الحوادث خلال ثلاثة أعوام سابقة . ومن ثم فإن التماسك قابل لإثبات ارتباطة بالسلوك فى المجال الصناعى .

وأخيرا فإن هناك دليلا على أن التماسك يرتبط بفاعلية الجماعة فى الفصل الدراسى . وفى دراسة شو وشو (٦٤٠) المذكورة من قبل ، تم تجميع طلاب بالسنة الثانية الثانوية ، وفقا لاختيارات سوسيوميترية بأسلوب يمكن أن يشكل جماعات تتفاوت فى درجة التماسك . وقد طلب من كل تلميذ أن يذكر أسماء ثلاثة أشخاص يميل هو أكثر لأن يدرس معهم ، وأن يذكر أقل ثلاثة أشخاص تفضيلا فى أن يدرس معهم . وقد تم حساب مؤشر للتماسك لكل جماعة مكونة من ثلاثة أشخاص بإعطاء وزن مقداره واحد للرفض . ووزن مقداره اثنان لعدم الاختيار ووزن مقداره ٣ للاختيار الإيجابى ، فمثلا لنفترض أن جماعة تتكون من الأشخاص أ ، ب ، جـ حيث اختار الشخص أ الشخص ب كأكثر الأشخاص تفضيلا ورفض الشخص ب الشخص جـ . سيكون مؤشر التماسك على هذا هو ١٢ من حيث إمكانية وجود أربعة

اختيارات محتملة لم تتم ، بالإضافة إلى اختيار رفض واحد واختيار إيجابى واحد . وقد تم امتحان كل جماعة من خلال قائمتين من الكلمات ، وقيست فاعلية الجماعة من خلال عدد الكلمات التى استطاعت الجماعة أن تتهجاها والتى لم تكن تستطيع أن تتهجاها قبل فترة الدراسة ، بمعنى مجموع ما اكتسبه الفرد من كلمات أكثر من تلك التى كانت لديه قبل إجراء الاختبار . وعموما فقد تم اختبار أربع فئات من الجماعات ، بما أدى إلى إنتاج أربعة ارتباطات لكل فترة اختبار . وفى فترة الاختبار المبدئى كانت جميع الارتباطات بين التماسك والأداء موجبة وتتراوح ما بين ٠,١٦ ، ٠,٥٦ ، وبمتوسط قدره ٠,٤٧ ، وفى مدة الاختبار الثانى ، مع ذلك ، تراوحت الارتباطات بين − ٠,٥٦ ، ٠,٤٧ بمتوسط قدره − ٠,٠١ ..

لقد قدمت هذه الدراسة بشىء من التفصيل لأنها تقدم إضافة للدراسة التجريبية حول التماسك والإنتاجية . وينبغى تذكر أن أنماط التفاعل كانت مختلفة فى الجماعات المرتفعة والمنخفضة التماسك ، وقد تغير هذا النمط خلال برنامج الدراسة . وفى الفترة الثانية للاختبار انخرطت الجماعة الأعلى تماسكا فى أنشطة اجتماعية أكثر ، وكرست وقتا أقل للعمل المطلوب ، على حين أن الجماعة الأضعف تماسكا تفسخت ودرست على انفراد ، وقد حطم هذا النمط الفارقى للتفاعل ، خلال فترة الاختبار الثانية بشكل قوى ، العلاقة بين التماسك والأداء . وبمعنى آخر وضعت الجماعة الأعلى تماسكا النشاط الاجتماعى كهدف لها . ومن الواضح أنها حققت هذا الهدف .

ويبدو واضحا أنه على الرغم من وجود قدر من الالتباس فيما تم ايراده من دلائل فإن البيانات الإمبيريقية تدعم الفرض الذى مؤداه أن الجماعات الأعلى تماسكا أكثر فاعلية من الجماعات الأقل تماسكا فى تحقيق أهدافها . وتعمل الجماعة المتماسكة ، أيا كان ما تحاول القيام به ، أفضل من الجماعة غير المتماسكة . وقد ذكر سيشور (٥٢٤) أن التماسك بين الجماعات الصناعية كان مرتبطا بكل من الإنتاجية العالية والمنخفضة ، اعتمادا على معايير الإنتاج التى أرستها الجماعة .

إن أثر التماسك على أداء الجماعة يصطبغ بدون شك بعوامل الدافعية ، ووفقا لنظرية كاتل عن الشخصية العامة للجماعة (انظر الفصل الثانى) يمكن أن تستدل على أن التماسك يزيد من فاعلية التعاون فى الجماعة بطريقتين : فهو من ناحية يزيد التعاون الإجمالى للجماعة بتحقيق اتجاهات محببة أكثر نحو الجماعة من جهة أفرادها . وهو من ناحية أخرى يقلل من كمية التعاون المطلوبة للحفاظ على الجماعة . ويمكن التزايد الناتج فى فاعلية التعاون للجماعة من الوصول إلى هدفها بكفاءة أكثر . والبيانات الخاصة بالعلاقة بين التماسك ورضاء العضو (مذكورة فى القسم التالى) متفقة عموما مع هذا التفسير .

التماسك والرضا :

إن أعضاء الجماعة المتماسكة هم بشكل عام أكثر رضا بالجماعة من أعضاء الجماعة غير

المتماسكة ، صحيح أن مفهوم التماسك يتطلب غالبا أن تكون هذه هى الحالة ، لأنه من غير المحتمل تماما أن يبذل فرد ما جهدا لكى يبقى فى جماعة ليس راضيا عنها . وبالطبع فإنه من الممكن أن ينجذب شخص إلى بعض جوانب الجماعة ، مثل أهداف الجماعة ، دون أن يكون راضيا عن الجماعة ككل . ومع ذلك فإن التوقع النظرى العام هو رضا متزايد مع ازدياد التماسك .

وتتسق المعلومات الإمبيريقية تماما مع هذا الفرض . فقد وجد فان زيلست فى دراسة النجارين والبنائين المذكورة من فان ، أن أعضاء الجماعات الذين تكونوا على اساس الأختيار السوسيوميترى كانوا على درجة من الرضا عن العمل أكبر من أعضاء الجماعات الضابطة (٦٥١) وقد أورد باركيز وجوتزكو وهاينز (٤٠٧) بيانات مماثلة فى دراسة ميدانية عن مؤتمرات اتخاذ القرار ، إذ تمت ملاحظة المشاركين فى ٧٢ مؤتمرا عن قطاع الأعمال الحرة والحكومية فى جامعة ميتشجان ، وقد حسب مؤشر للتماسك لكل جماعة ، تم تحديده من تقديرات الملاحظة عن التحاب بين أعضاء الجماعة ، فقد قرر أعضاء الجماعة رضاءهم بجوانب عديدة فى المؤتمر ، وارتبط التماسك إيجابيا برضاء الأعضاء عن عملية الجماعة واللقاء فيما بينها . وقد أورد جروس (٢٤٦) علاقة إيجابية بين التماسك لدى جماعة من القوات الجوية ورضاهم عنها وعن أهدافها .

وقد تدعمت نتائج الدراسات الميدانية أيضا من خلال المعلومات المستمدة من خلال دراسات أخرى معملية أكثر تقليدية . فقد أخبر أكسلاين (١٧٧) بعض المشاركين بأنهم يكونون جماعات جيدة التماسك والانسجام ، وأخبر آخرين أنه لم يكن ممكنا ترتيب جماعة ملائمة لهم . وقد عبر الأشخاص الذين حددوا افتراضيا داخل جماعات متجانسة عن درجة من الرضا، فيما يتعلق بتقديم جماعاتهم ، بأكثر مما فعل أولئك الذين حدد لهم التوجه المضاد .

ومن ثم فإن النتائج العامة ، فيما يتعلق بتماسك الجماعة وعملية الجماعة متسقة ، على الرغم من ضروب الضعف فى الصياغة الإجرائية لمفهوم التماسك . فالجماعات المرتفعة فى التماسك مقارنة بالجماعات ذات الدرجة المنخفضة فيه ، إنما تنخرط فى تفاعل اجتماعى أكبر ، كما تنخرط فى تفاعلات أكثر إيجابية (أن يكونوا ودودين ومتعاونين وديموقراطيين .. الخ) كما أنها تمارس تأثيرا أكبر على أعضائها ، وتحقق الأهداف التى حددتها لنفسها ، كما يتمتع الأعضاء فيها بدرجة أعلى من الرضا .

تآلف الجماعة[1] :

من الضرورى أن يكون واضحا من المناقشات السابقة أن الجماعات المتماسكة تتكون من أعضاء متآلفين ، ومن ثم فإن تماسك الجماعة هو إحدى صور تآلفها . والأسئلة المطروحة

---

(١) Group Compatability

عن سلوك الجماعات المتماسكة مع ذلك ليست مبنية على افتراض أنهم إما متآلفين أو غير متآلفين ، على الأقل ليس إلى ما بعد مستوى التآلف الذى تتضمنه الجاذبية فيما بين الأفراد .ولكن يوجد عدد من المنظرين والباحثين يهتمون بنتائج التآلف فى حد ذاته . هؤلاء الباحثون يحاولون عموما أن يصوغوا فروضا نظرية عن خصائص الأفراد التى تجعلهم متآلفين أو غير متآلفين مع أفراد آخرين بذاتهم ، ومن ثم تتكون الجماعات المتباينة فى درجة التآلف ، وتدرس تحت شروط مضبوطة ، بهذه الطريقة يكون بالمستطاع وضع الفروض النظرية موضع الاختبار ، كما يكون بالمستطاع أن ترسى العلاقات الأمبريقية بين توترات التآلف ومتغيرات عملية الجماعة .

وعلى الرغم من أن مناحى تحليل ودراسة التآلف متنوعة ، فإنها يمكن أن تصنف إلى فئتين عامتين : الحاجة إلى التآلف وتآلف الاستجابة . وهذان المنحيان متشابهان أساسا فى أن كلا منهما مهتم بالخصائص الشخصية لأعضاء الجماعة التى تعكس ميول الاستجابة والتى تكون إما متآلفة أو غير متآلفة . وهما تختلفان فى نوع الخصائص التى تعتبر ذات أهمية .

تآلف الحاجات :

إن إشباع حاجات الأفراد قد ييسر أو يعاق من خلال تفاعل الجماعة . وحين يمكن إشباع حاجات شخصين أو أكثر بشكل متبادل من خلال أنشطة متبادلة فإنهم يكونون متآلفين من حيث الحاجات ، وحينما تكون حاجاتهما غير ممكن إشباعها من خلال التفاعل ، أو حينما يكون الرضا عن حاجاتهم معاقًا من خلال عملية التفاعل فإنهم يكونون غير متآلفين . ومن الواضح أن الجماعات ذات الأعضاء غير المتآلفين أقرب إلى أن تكون غير سعيدة ، وسوف تتأثر فاعلية أعضاء الجماعة بشكل عكسى ، وحين تشبع حاجات الأعضاء (أى حين تكون الجماعة متآلفة) فمن المحتم حدوث الأثر العكسى .

هذه الفكرة البسيطة عن التآلف استغلها وينش (٦٧٩) فى اختيار القرين فى نظريته عن تكامل الحاجات . وقد قرر دينش اساسا أن الأفراد يختارون الأقران الذين لديهم خصائص شخصية تكمل خصائصهم الخاصة . فمثلا ينبغى أن يتزوج الأشخاص ذوو النزعة التأكيدية من الأشخاص الطبيعيين أو الخاضعين ، طالما أن الحاجة لتأكيد الذات عن شخص ما يمكن أن تشبع من خلال التفاعل مع شخص يحتاج لأن يكون خاضعا . ولإختبار صدق هذه النظرية أجرى وينش استبارات لاستشفاف الحاجات لخمسة وعشرين زوجا من المتزوجين . وعلى أساس هذه الاستبارات ، وقف على حاجات كل شخص ، وربط بينها ليحدد ما إذا كانت العلاقات المتوقعة قد حدثت . وقد كانت الارتباطات على وجه العموم فى اتجاه التنبؤ ، ومن ثم فقد اتجهت الارتباطات إلى تدعيم نظرية وينش . ومهما يكن من شىء فإن البيانات المستمدة من استبارات تاريخ الحالة ، ومن تحليل الاستجابات على بطاقات اختبار تفهم الموضوع (TAT)

فشلت فى أن تدعم ومن ثم فقد استنتج أن بياناته تدعم الفرض الذى مؤداه أن شركاء الزواج يختارون بعضهم لإشباع الحاجات التكاملية . وقد أبعد وينش هذه البيانات لأن درجات الحاجة لا يعتد بها .

ولم ينجح باحثون آخرون بشكل عام فى الحصول على دعم لفرض وينش ، فقد درس كيلى (٣١٧) ٣٠٠ ثنائيا مخطوبين ، وذلك لإختبار فرض أن « المتضادين يتجاذبون » . وكون وحدة من اختبارات صممت لقياس الاتجاه والقيم الاجتماعية والاهتمامات . وقد حسبت الارتباطات بين درجات الأزواج « الثنائيات » المخطوبين ولما كانت هذه الارتباطات تتراوح ما بين – ٠,٢ ، ٠,٠٨ فقد استنتج أنه لا يوجد دليل على أن المتضادين يتجاذبون . ومع ذلك فإن الخصائص التى درست لم تشمل أنواع الحاجات التى بحثها وينش . وقد أورد جروس (٢٤٧) برهانا غير حاسم أيضا من خلال دراسة للجماعات فى قواعد الدفاع الجوى . وقد تم تحليل الجماعات بالنسبة لتكوينها على ١٧ متغيرا : مثل الحالة الزواجية ، والدين ، والتعليم ، ومصدر الدخل . وقد وجد أن بعض الجماعات كانت تتكون من أناس يملكون خصائص غير متشابهة أو متناقصة ، بينما كانت أخرى تتكون من أناس لهم خصائص متشابهة . مرة أخرى فالتساؤل قائم عما إذا كانت هذه النتائج متعلقة بفرض الحاجة إلى التكامل . والاستنتاج العام الذى يمكن أن يستمر هو أن الحاجات إلى التكامل تقود إلى اختيار القرين ، ولكن التماثل بالنسبة لخصائص من قبيل الميول والاتجاهات وبعض الخصائص الاجتماعية الأخرى ربما كانت ذات أهمية أكبر (انظر الفصل الرابع) .

وأكثر المحاولات طموحا لتحليل الحاجة إلى التآلف فى الجماعات هى نظرية شوتز ثلاثية الأبعاد عن سلوك العلاقات بين الأشخاص . وهى نظرية التوجه للعلاقات الأساسية بين الأشخاص[١] وقد لخصناها بإيجاز فى الفصل الثانى (٥١٩) . وينبغى تذكر أن شوتز افترض ثلاث حاجات تفاعلية هى : التضمن والتحكم والوجدان ، والتى اعتقد أنها ضرورية وكافية لشرح السلوك المتبادل بين الأشخاص . وقد تم افتراض أن بعض الامتزاجات بين الحاجات إنما تفضى إلى تآلف بين الجماعات أو عدم تآلف لدى جماعات أخرى . وعلى العموم كلما كانت الجماعة أكثر تآلفا كانت أكثر اقترابا من تحقيق هدفها .

وفى المراحل المبكرة من نمو النظرية حاول شوتز أن يكون جماعات متآلفة وأخرى غير متآلفة على أساس الخصائص الثلاث الفردية لأعضاء الجماعة : الأعتماد وتأكيد الذات والخصوصية[٢] الشخصية . وقد قيست هذه الخصال الشخصية بمقاييس صممت لذلك خصيصا ، وتم تكوين الجماعات وفقا للنمط الموضح فى الجدول (٧ – ١) حيث استخدم

---

(١) Fundamental Interpernale Relationship Orientation (FIRO)

(٢) Personalness

جدول ٧ - ١ ص ٢١٢

خصائص الأعضاء المستخدمين فى بناء الجماعات المتآلفة والجماعات غير المتآلفة

أعضاء الجماعة المتآلفة					
المتغيرات	FPP	MSP	MP	MP	MP
الخصوصية الشخصية	ع*	ع	ع	ع	ع
الاعتمـــــــاد	ض م	ض م	ض م	ض م	ض م
تأكيـــد الـــــذات	ع	ض م	ض م	ض م	ض م
الـــــذكاء	ع	ع	ض م	ض م	ض م
أعضاء الجماعات غير المتآلفة					
المتغيرات	FPP	MSP	MP	MP	MP
الخصوصية الشخصية	ع	ع	ض	ض	م
الإعتمـــــــاد	ض م	ض م	ع	ع	م
تأكيـــد الـــــذات	ع	ض م	ع	ض م	ض
الـــــذكاء	ع	ض م	ع	ض م	ض م
	جماعات ذات توجه شخص		جماعات ذات توجه مضاد للشخص		جماعات مستقلة
	جماعات متضادة				

ع* = الربيع الأعلى .
م = أحد الربيعين الثانى أو الثالث (متوسط)
ض = الربيع الأدنى
المرجع : (٥١٨) ص ص ٤٢٩ – ٤٦٠ .

الذكاء كمتغير ضابط . ووفقا للنظرية يمكن بناء الجماعات المتآلفة بأن ينتقى لعضوية الجماعية أشخاصا يفضلون التوجه الشخصى ولا يفضلون التوجه الاعتمادى كهؤلاء الموضحين فى الجدول ٧ – ١ ، بالإضافة لذلك افترض شوتز أن الجماعة قد تحتاج إلى شخص بؤرى كى

يعطى المبادرة المناسبة . وعلى هذا فإن الشخص المميز بالرمز FPP (فى الجدول ٧ — ١) عليه أن يلعب هذا الدور طالما أنه مرتفع فى تأكيد الذات ، وكل الأعضاء الآخرين منخفضون إلى المتوسط فى هذه الصيغة . ويمكن تكوين الجماعة غير المتآلفة بتكوين جماعتين فرعيتين متضادتين . وعلى هذا فالجماعة التى يكشف عنها الجدول ٧ — ١ تشتمل على جماعة متآلفة فرعية مكونة من شخص بؤرى وعضو متآلف وجماعة فرعية ثانية تفضل توجه النفوذ على التوجه الشخصى . هذه الجماعة الفرعية أيضا لها شخص بؤرى وهو الذى يخلق مناخ التوجه إلى النفوذ لجماعته الفرعية . وعلى هذا فإن الجماعة غير المتآلفة تتكون من جماعة فرعية ذات منحى شخصى وجماعة فرعية أخرى مضادة للمنحى الشخصى ، وهاتان الجماعتان متضادتان . لقد تم توقع أن تكون الجماعات المتآلفة أكثر إنتاجا من الجماعات غير المتآلفة حين كان عمل الجماعة معقدًا ويتطلب تعاونا بين أعضاء الجماعة ، فقد كان مطلوبا من الجماعات حل ثلاث مشكلات متفاوته فى تعقدها . وكان العمل الأكثر تعقيدا عبارة عن مشكلة تخطيطية صممت بشكل يقتضى التعاون من خلال تقسيم العمل . وكان مطلوبا بشكل أساسى من الجماعة أن تخطط ممرا لكثير من الطائرات على لوحة تخطيطية ضخمة رتبت بها الطائرات بطريقة يملك معها الأعضاء المختلفون فى الجماعة أعمالا مختلفة مطلوب إكمالها فى وقت واحد . وكانت المشكلة التالية فى التعقيد هى مشكلة الاعتراض ، وقد تطلبت الاتفاق بين أعضاء الجماعة بالنسبة لكل قرار تتخذه الجماعة . وتضمنت المشكلة الأخيرة والأقل تعقيدا مشكلتين ذهنيتين هما تمرين فك رموز وتمرين منطق ، وكلتاهما لا تحتاج إلى قدر كبير من تعاون الجماعة . وقد أبرزت النتائج بوضوح أن الجماعات المتآلفة كانت أكثر إنتاجا من الجماعات غير المتآلفة ، وكان هذا الأثر أكبر كلما تزايد تعقد العمل . وقد أشار البرهان المستمد من نتائج الاستخبار أيضا إلى أن أعضاء الجماعة قد شعروا بإيجابية أكبر تجاه الجماعات المتآلفة ، وقد بزغ الشخص البؤرى كقائد بشكل أكثر تكرارا عن الآخرين . وحيث أن الجماعات كانت قد تكونت مع وضع الذكاء فى الاعتبار ، فإن هذه الفروق فى الإنتاجية يجب أن تعزى إلى الفروق فى التآلف . وتدعم هذه الدراسة الرائدة من ثم فروض شوتز بالنسبة للفروق بين الجماعات المتآلفة والجماعات غير المتآلفة .

وحينما تطورت النظرية بشكل أكثر كمالا ميز شوتز (٥١٩) ثلاثة أنماط من التآلف : التآلف التبادلى(١) وتآلف تحقيق الرغبة والتآلف المتبادل(٢). وقد تم وصف هذه الأنماط من التآلف بتفصيل فى الفصل الثانى . ويمكن حساب مؤشر التآلف لكل واحد من هذه الأنماط داخل كل مجال من مجالات الحاجات الثلاث ، فبالمستطاع حساب مؤشرات الأنماط الثلاثة من خلال تجميع مجالات الحاجات الثلاثة من خلال مؤشر مناسب ، فالتضمن والتحكم

---

(١) Interchange
(٢) Reciprocal

والوجدان يمكن حسابها بجمع مؤشرات الأنماط الثلاث داخل نطاق الحاجات الملائمة ، كما يمكن حساب مؤشر شامل للتآلف بجمع مؤشرات الأنماط الثلاثة للتآلف أو مؤشرات الحاجات الثلاثة . وعلى هذا فمن الممكن حساب ستة عشر مؤشرا مختلفا للتآلف ، وقد أورد شوتز عددا من الدراسات الخاصة بالعلاقة بين أنماط التآلف المختلفة وإنتاجية الجماعية وتماسك الجماعة . وقد دعمت هذه الدراسات عموما وجهة النظر الذاهبة إلى أن التآلف يرتبط إيجابيا بعمليات الجماعة هذه ، على الرغم من أنه فى بعض الحالات كانت النتائج غامضة . وقد وجد شوتز (٥٢٠) في دراسة تالية أن أعضاء الجماعات المتآلفة كانوا أكثر دراية بالخصائص التفاعلية لجماعتهم من أعضاء الجماعات غير المتآلفة .

وهناك نتائج إيجابية تدعم فرض وجود ارتباط بين التآلف والإنتاجية أوردها ريدى وبيرنس (٤٨٢) . فقد تم تكوين الجماعات عشوائيا ما بين ١٠ ، ١٢ مديرا متوسطا يعملون فى شركة كبيرة لتسويق الأغذية وطلب منهم بناء نموذج لرجل من المكعبات . وباستخدام مقاييس (ت ع أس IRO-B)[١] تم حساب مؤشر للتآلف أو التبادل لكل جماعة بالنسبة لكل مجال من مجالات الحاجات الثلاثة . وقد تم حساب معامل ارتباط بين كل مؤشر من مؤشرات التآلف هذه والوقت اللازم لبناء النموذج . وقد كانت الجماعات الأكثر تآلفا ، من حيث التحكم والوجدان ، كانت هى الأسرع من حيث تجميعها للنموذج (ر=٠,٥٣ للتحكم و٠,٤٢ للتآلف وللوجدان) . أما بالنسبة للتآلف فى مجال التضمن فلم يكن ذا دلالة جوهرية بالنسبة لدرجات الوقت . من ناحية أخرى فشل موس وسبيسمان (٤٣٥) فى إيجاد علاقة بين التآلف والوقت اللازم لنقل أطواق من لوحة أوتاد إلى لوحة أوتاد أخرى باتباع قواعد معينة للنقل ، على الرغم من أنهم وجدوا أن التآلف كان مرتبطا إيجابيا بالنسبة لعدد النقلات التى قامت بها الجماعة . من ناحية أخرى فإن الفشل فى إيجاد علاقة جوهرية بين التآلف وفاعلية الجماعة تم وجوده أيضا عند شو ونيكو لوس (٥٥٣) ، فقد طبقا مقاييس شوتز على جمهور كبير من المفحوصين ، وكونا جماعات على أساس عشوائى . ولاحظاها فى مواقف لحل المشكلات . وقد تم حساب كل مؤشرات التآلف الممكنة وكل الارتباطات المكونة بين هذه المؤشرات ومقاييس إنتاجية الجماعة ورضاء الجماعة . وقد كان القليل فقط من الارتباطات ذا دلالة ، وقد يكون هذا راجعا لعوامل الصدفة . ومع ذلك فقد لوحظ أن مدى درجات التآلف لم يكن كبيرا ، وهو ما يمكن أن يفسر انخفاض الارتباطات . ويبدو من هذه النتائج أن الجماعات المتطرفة فى التآلف أو عدم التآلف ربما لا تنشأ بشكل طبيعى .

من ناحية أخرى درس التمان وهايثورن (١٠) أيضا الانسجام وعدم الانسجام القائم على

---

(١) Firo-B Scales

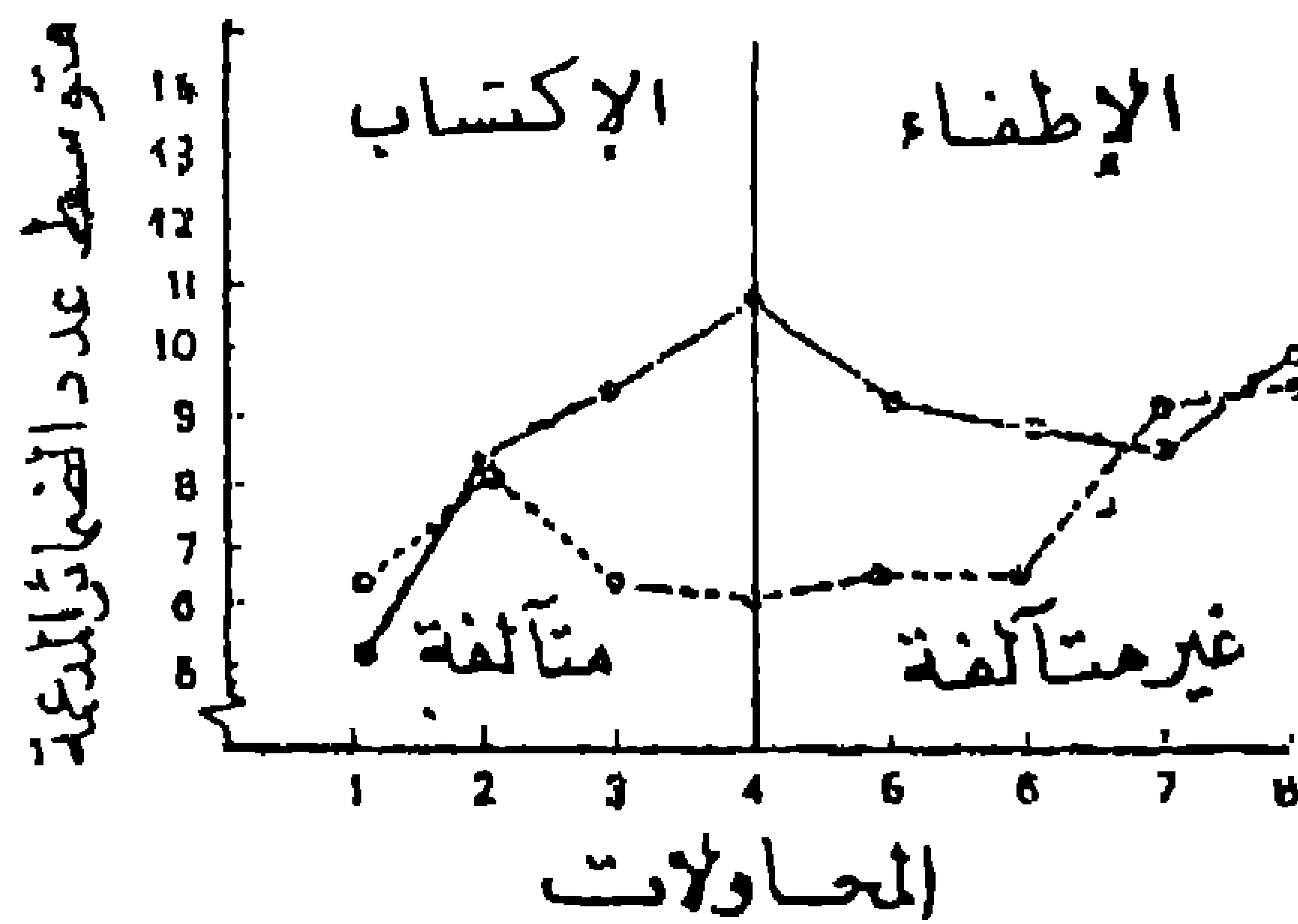
توجه العلاقات الأساسية بين الأشخاص

الحاجة إلى الإنجاز والحاجة إلى الانتماء والحاجة إلى السيطرة . وقد وجد آثار التآلف المتوقع ، فحسب ، بالنسبة للحاجة إلى الانتماء . لقد تنبأ بأن الثنائيات المتجانسة بالنسبة للحاجة إلى الإنجاز والحاجة إلى الانتماء قد تكون أكثر تآلفا من الثنائيات غير المتجانسة بالنسبة لهذه الحاجات . ومن ثم فإن الجماعات المتجانسة محتم لها أن تعمل بفاعلية أكثر من الثنائيات غير المتجانسة . لقد أدت الثنائيات المتجانسة فى الحاجة للانتماء أفضل من الثنائيات غير المتجانسة فى هذه الحاجة كما كان متوقعا ، ولكن الثنائيات غير المتجانسة فى الحاجة إلى الإنجاز أدوا أفضل من الثنائيات المتجانسة فى هذه الحاجة على عكس ما كان متوقعا . ومن ناحية أخرى فإن الثنائيات غير المتجانسة فى الحاجة للسيطرة كان من المتوقع أن يكونوا أكثر تآلفا . وبالتالى أن يؤدوا أفضل من الثنائيات المتجانسة من حيث الحاجة للسيطرة ، ولكن تمت ملاحظة آثار عكسية . وقد لاحظ التمان وهايثورن أن تصميمهم التجريبى لم يسمح بتقدير التفاعل بين متغيرات الحاجة ، ومن ثم فربما كانت بعض الآثار الملاحظة ناتجة عن بعض تلك التفاعلات بأكثر مما كانت راجعة للتآلف وعدم التآلف . ومن الممكن أيضا أن تكون الحاجات الخاصة موضع السؤال ، وعلى الخصوص الحاجة للإنجاز ، متعلقة بالأداء الفعال وباستقلال تام عن تكوين الجماعة ، ومن ثم فإن آثار التآلف وعدم التآلف قد اختلطت على الأقل بآثار الأفراد . ومن الممكن أيضا ، بالطبع أن تكون افتراضات التمان وهايثورن المتعلقة بالحاجة إلى التآلف غير صحيحة ، على الرغم من أن هذا قد يكون من الصعب شرحه بالنسبة للحاجة إلى السيطرة على وجه الخصوص . وعلى الرغم من هذه العيوب الكامنة فى التصميم والتنبؤ ، فإن نتائج هذه الدراسة تثير التساؤلات حول مدى شمولية تأثيرات التآلف أو عدمه على فاعلية الجماعة .

وقد تبنى سابولسكى (٥٠٤) منحى مختلفا إلى حد ما ، فقد بحث آثار التدعيم اللفظى على الاكتساب والانطفاء كدالة للتآلف وعدم التآلف لدى القائم بالتجربة والمفحوص . لقد اختار خمس باحثات من الإناث على أساس درجاتهن على مقاييس شوتز ، ولكن كلهن مرتفعات بالنسبة للحاجة إلى التحكم ، ولكنهن تفاوتن بالنسبة للحاجة للتضمن والوجدان . وقد اختيرت المفحوصات من ثم لتكن إما متآلفات أو غير متآلفات مع الباحث الذى عملن معه . وقد طلب من كل مفحوصة أن تكون جملا باستخدام كلمات قدمت على بطاقات ، وخلال هذا الإجراء دعم القائم بالتجربة، لفظيا . استخدم ضمائر المتكلم بقول «هيه هيه» فى نهاية أى جملة تبدأ إما «بأنا» أو« بنحن » ، وتبعت فترة الاكتساب بفترة انطفاء لم يقدم خلالها أى تدعيم ، والنتائج معروضة فى الشكل (٧-٢) ومن الواضح أن المفحوصات فى الثنائيات المتآلفة استجبن للتدعيم اللفظى أكثر من المفحوصات فى الثنائيات غير المتآلفة ، وقد استمر هذا الأثر لبعض الوقت بعد أن توقف التدعيم . وقد يكون هذا تفسيرا جزئيا للإنتاجية الأكبر والرضا لدى الجماعات المتألفة ، فالتدعيمات التى يقدمها الآخرون المتآلفون إنما تقوى من دافعية الأفراد والجماعة .

تآلف الاستجابة[1] :

هناك مجموعة أخرى من الباحثين اهتموا بأنماط السلوك المتوقعة من وحى خصائص الشخصية . والافتراض الأساسى هو أن خصالا معينة للشخصية تهيئ الفرد لأن يسلك بطرق نمطية ، وأن هذه الطرق للسلوك ربما تؤدى إلى تآلف الجماعة أو عدم تآلفها ، وقد أشرنا إلى بعض هذه الاعتبارات فى الفصل السادس وفى الجزء الأول من هذا الفصل . ويجب تذكر أن الشخص التسلطى على سبيل المثال ، شخص أوتوقراطى وكثير المطالب ، وأن الأفراد المهيمنين مؤكدون لذواتهم ومسيطرون ... إلخ .



(شكل ٧ – ٢)

المنحنيات تبين متوسط عدد الضمائر المدعمة التى استعملتها الجماعة المتآلفة والغير متآلفة .
(أعيد طبعها بعد إذن سابولسكى) المرجع (٥٠٤)

(انظر جدول ٦ – ٣) وربما يكون الشخص الأوتوقراطى متآلفا مع الشخص الخاضع ، ولكنه قد يكون غير متآلف مع شخص يسلك هو نفسه بطريقة مسيطرة . وعلى ذلك فمن المهم أيضا أن نعرف كيف أن الامتزاجات المتنوعة لخصائص الشخصية لها علاقة بالتآلف وعدم التآلف ، وبالتالى كيف تؤثر على أداء ورضا الجماعات . ومن سوء الحظ فإن الانجازات الخاصة بآثار استجابة التآلف ، كما تحددها خصائص الشخصية ، انجازات قليلة ، وقد انحصرت كلها تقريبا فى دراسات التسلطية .

---

(١) Response compatability.

وربما كان من أكثر الدراسات شمولا عن تآلف الاستجابة المستمدة من التسلطية ، ما قام به هايثورن وكوش ولانجهام وكارتر (٢٧٥) ، حيث تم استخدام مقياس (ف F كاليفورنيا) باعتباره مقياسا لتسلطية العضو ، وتكونت الجماعات من تمازجات متنوعة للقادة والتابعين : القادة مرتفعون فى التسلطية ، الأتباع مرتفعون عليها أيضا (جماعات ف ف : FF) ، القائد مرتفع والتابعون منخفضون (جماعات : ف د FD) ، والقائد منخفض والأتباع مرتفعون (جماعات م ف DF) والقائد منخفض والأتباع منخفضون (جماعات م م DD) . وعلى الرغم من أن هايثورن وزملاءه قد ناقشوا تنبؤاتهم على أساس مصطلحات التشابه وعدم التشابه بين القادة والأتباع ، فقد تأسست فروضهم على افتراض أن نفس الأفراد سيسلكون بشكل مختلف اعتمادا على خصائص الآخرين فى الجماعة ، فقد توقعوا ، على سبيل المثال ، أن القادة سوف يكونون أقل توجيها وأتوقراطية مع التابعين الديموقراطيين (الذين يحصلون على الدرجات المنخفضة على مقياس التسلطية) منهم مع التابعين الأوتوقراطيين (درجات عالية) . أما مع الأتباع التسلطيين فقد تم التنبؤ بأن القادة سيكونون أكثر حزما وتوجيها لأن مثل هذه الأنواع من الأتباع يتوقع من القائد أن يسلك بهذه الطريقة . وعموما فإن أعضاء الجماعة المماثلين يجب أن يكونوا متآلفين ، وأعضاء الجماعة غير المماثلين محتم عليهم أن يكونوا غير متآلفين .

وقد طلب من الجماعات ذات الأربعة أشخاص والمكونة وفقا للتصميم السابق ، طلب منهم أن يؤدوا عملا يتطلب مناقشة مشكلة للعلاقات الإنسانية عرضت من خلال فيلم ، بعد أن تكونوا وسجلوا حوارا لمشكلة مشابهة . وقد سجل الملاحظون التفاعل ، ثم طبقت استخبارات ما بعد التجربة للحصول على ردود الفعل لدى الجماعة . وقد كشفت النتائج عن الفروق المعتادة بين سلوك القادة التسلطيين والقادة الديموقراطيين ، فى حالة القادة التسلطيين كان هناك اهتمام أقل بموافقة الجماعة ، وحساسية أقل بالآخرين ، وأوتوقراطية أكثر من القادة الديموقراطيين . كذلك كانت هناك أيضا فروق اعتمدت على التمازجات الخاصة بشخصية القائد التابع . وقد تم تقدير القادة ذوى الأتباع التسلطيين بواسطة الملاحظين على أنهم أعلى فى السلوك الأوتوقراطى ، وتم تقدير جماعاتهم على أنهم أكثر تعرضا للسيطرة من قبل القائد عن الجماعات ذات الأتباع الديموقراطيين . وتحت القيادة الديموقراطية قدر الملاحظون أن الأتباع يملكون تأثيرا أكبر وفاعلية أشد تأثيرا ومشاركة متكافئة فى أنشطة الجماعة . وقد كشفت الجماعات المتآلفة عن صراعات شخصية أقل مما كشفت عنه الجماعات الأقل تآلفا . أكثر من هذا الأتباع فى الجماعات المتآلفة تم تقديرهم باعتبارهم أكثر آمنا وسعيا نحو تحقيق الهدف من أولئك الذين يعملون فى الجماعات الأقل تآلفا .

وقد أجرى شو (٥٣٦) دراسة مشابهة إلى حد ما ، على الرغم من أنه كان مهتما أساسا بتألف أعضاء الجماعة من ناحية بنية الجماعة . وكما فى دراسة هايثورن وزملائه ، وتكونت الجماعات من تمازجات متنوعة من حيث تسلطية القائد والتابع ، هذا وإن كان استخدام

مقياس للتسلطية هو مقياس قبول السلطة الذى صممه بيلز (٢٢) . وقد تم تحديد جماعات مكونة من أربعة أشخاص إما فى بنية اتصال مركزى(١) أو بنية اتصال لا مركزى . فى البناء المركزى يستطيع شخص واحد فى الجماعة أن يتصل مع كل الأعضاء الآخرين ، ولكن هؤلاء الأعضاء الآخرين لا يستطيعون أن يتصلوا مع بعضهم البعض . فى البنية اللامركزية يستطيع كل عضو أن يتصل بأى عضو آخر فى الجماعة . وقد طلب من الجماعات أن يحلوا سلسلة من المسائل الرياضية ، تتطلب اتصالا كتابيا بين أعضاء الجماعة . وقد تم توقع أن الجماعات المكونة من أعضاء تسلطيين سوف يؤدون أفضل ، وسوف يكونون أكثر رضا فى البنية المركزية عنهم فى البنية اللامركزية ، على حين أن الجماعات المكونة من أعضاء لا تسلطيين سوف يكونون أكثر فاعلية فى الشبكات اللامركزية . ومن ثم فإنه من الناحية النظرية ينبغى أن تكون التمازجات الأفضل كفاءة من قادة واتباع تسلطيين فى بنية مركزية ومن قادة واتباع لا تسلطيين فى بنية لا مركزية ، ولسوء الحظ ارتبطت مقاييس التسلطية سلبيا بالذكاء لدرجة أن مقياسا مباشرا لهذه التوقعات لم يكن صادقا . ومن ثم فقد حسبت الارتباطات بين درجة تسلطية القائد وأداء الجماعة مع ضبط الذكاء ، وبين متوسط درجة التسلطية لكل أعضاء الجماعة ودرجة أداء الجماعة مع ضبط الذكاء . وكانت معاملات الارتباط الجزئية بين تسلطية الجماعة وأدائها (الوقت المستغرق فى الحل) – ١٨,٠ فى البناء المركزى ، و٢٢,٠ فى البنية اللامركزية . وقد كان هذا الفرق فى الاتجاه المتوقع ، ولكنه لم يكن يعتد به من الناحية الاحصائية . وقد كانت معاملات الارتباط الجزئية بين درجات تسلطية القائد وأداء الجماعة – ٢٩,٠ فى البناء المركزى (البنية المركزية) و٣٨,٠ فى البنية اللامركزية . وهو فرق ذو دلالة مرتفعة . وهذه النتائج لها أهميتها لأنها تقترح أن آثار خصائص عضو الجماعة ربما اعتمدت على الأدوار التى يتوقع أن يلعبها أعضاء الجماعة بداخلها .

وإجمالا ، فإن الدليل المتعلق بتآلف الاستجابة المتوقعة من التسلطية المتاح والمحدود فى حجمه يشير إلى أن تمازجات خاصة ربما تكون أكثر فاعلية مخيب للآمال ، ليس لمجرد أنه سلبى ، ولكن بسبب ضآلته . والبرهان المتاح والمحدود فى حجمه يشير إلى أن تمازجات خاصة ربما تكون أكثر فاعلية من أخرى ، على الأقل فى ظل ظروف خاصة ، وإن اقتضى الأمر القيام بجهد أكبر قبل وضع استنتاجات محددة حول التمازجات الأعظم فاعلية فى ظل ظروف محددة . وقد ينتظر هذا البحث التطور فى مقاييس للتسلطية أكثر ملاءمة .

وقد كان الباحثون فى مجال السيطرة على درجة أفضل من النجاح فى الكشف عن أن تجمعات التآلف تؤدى إلى عمل للجماعة أكثر فاعلية وقد رأى سميار (٥٧٠) أن التمازجات

---

(١) Centralized Communication structure.

من أفراد مسيطرين وخاضعين من شأنها أن تحدد المدى الذى عنده يمكن لمثل هؤلاء الأفراد استخدام أساليب تفاعلية بارزة بين الأفراد . ويرتبط استخدام مثل هذه الأساليب بخفض القلق ، وحين يسمح الموقف ، متضمنا الشخص الآخر فى الجماعة ، باستخدام أساليب مع استعدادات الشخص ، فإن القلق ينخفض ، ويقوى أداء الجماعة . وإذا لم يستطع الشخص أن يستخدم أنماطا اعتيادية من الاستجابة ، فمن الممكن أن يحدث القلق ، ويكف أداء الجماعة أو يعاق . وقد تم تكوين ثنائيات متآلفة وغير متآلفة بالمزاوجة بين أفراد مماثلين أو غير مماثلين فى السيطرة[1] والخضوع ، على أساس درجات مقياس صمم لقياس السيطرة . وقد حددت لبعض الأزواج أدوار (واحد مسيطر وآخر خاضع) ولم يتم ذلك بالنسبة للبعض الآخر . وفى داخل الأزواج الذين حددت لهم أدوار كانت الشخصية والأداء متطابقين بالنسبة لبعض المفحوصين ، ولم تكن كذلك بالنسبة للبعض الآخر . وقد أعطى كل ثنائى مهمة للتشغيل المتأنى لقطارين على مجموعة عادية من الطرق ، وكانت مفاتيح التحكم فى القطارات والمعاير والتمويل .. إلخ . تضبط بواسطة كل شخص ، ومن ثم فإن إهمال أى من الفردين يمكن أن يعوق أداء الآخر . وقد قدرت درجات الجماعة على أساس الرحلات الدائرية المتبادلة ، ومن ثم اعتمدت درجة الإنجاز على التعاون .

وقد كان سميار من البداية مهتما بالتطابق بين الشخصية والدور ، ولكن نتائجة قدمت أيضا برهانا يتعلق بالتآلف فى تكوين الجماعة . وفى ظل تساوى الأشياء الأخرى فإن ثنائيين يتكونان من شخص مسيطر والآخر خاضع يجب أن يكون متآلفا ، على حين أن الأزواج المكونة إما من فردين اثنين كلاهما خاضع أو من فردين اثنين كلاهما مسيطر يكونون غير متآلفين . وحين تـ مقارنة الأزواج المسيطرين والخاضعين مع تكوينين آخرين فى ظل ظروف عدم تحديد ـدور معين وجد أنهم أكثر فاعلية (متوسط درجات الأداء ١٤١,٢) من أزواج يتسم كلاهما بالخضوع (المتوسط ١٣٠,٢) ولكنهما كانا مساويين تقريبا للأزواج الذين يتسم كلاهما بالسيطرة (متوسط = ١٤٢) . وفى ظل ظروف تحديد الدور يمكن أن يكون الدور والشخصية متطابقين تماما فقط فى الأزواج الذين يتكونون من واحد مسيطر وآخر خاضع ، بمعنى أنه فى كلا أزواج المسيطر – المسيطر والخاضع الخاضع حدد لأحد العضوين دور متطابق وحدد للآخر دور غير متطابق ، وحين تمت مقارنة الأزواج المتطابقين المكونين من شخص مسيطر وآخر خاضع بالآخرين ، ظهر أن الأزواج المكونين من شخص مسيطر وآخر خاضع كانوا أكثر فاعلية بشكل واضح (المتوسط ١٦٠,٤ فى مقابل ١٥٣,٣ ، ١٤٢,٩) ، كذلك كان الأزواج المكونون من شخص مسيطر وآخر خاضع المحدد لهم أدوار غير متطابقة أقل الأزواج فاعلية (المتوسط = ١١٦,٤) .

---

(١) Ascendence

وقد حصل فراى أساسا على نتائج مشابهة (٢١) فى دراسة عن تمازجات متنوعة لأعضاء جماعة متسيدين . وقد قسم المفحوصون فى الدراسة الأولى المذكورة ، إلى أرباعيات وفقا لدرجاتهم على مقياس صمم لقياس السيطرة والخضوع . وقد تمت مضاهاتهم بالنسبة للذكاء والتسلطية[1] .

وقد أحضرت إلى المعمل جماعات مكونة من أربعة أشخاص ، واحد من كل مستوى من السيطرة من أجل كل جلسة تجريبية . وقد قام كل عضو بلعبة تتطلب التناسق مع كل شخص من المفحوصين الآخرين الثلاثة فى ثلاثة محاولات متتالية . وأظهرت النتائج أن الأفراد الذين يملكون درجات سيطرة[2] متفاوتة أدوا أفضل من أولئك ذوى الدرجات المتشابهة فى التسيد فى تجربة ثانية ، وقد تمت مزاوجة (وضع كل اثنين معا) المفحوصين على أساس أنهم متشابهون إذا جاءوا من أرباع متلاصقة وعلى أنهم غير متشابهين إذا جاءوا من أرباع أكثر تباعدا . وكانت الفروق واحدة على الرغم من أنها لم تكن ضخمة ، كما فى الدراسة الأولى ، وهو تباين ربما كان راجعا إلى إجراءات التجميع . وبوضع نتائج بحوث كل من سميار وفراى فى الاعتبار ، فإنه يبدو واضحا أن الجماعات المتآلفة من ناحية التسيد والخضوع أكثر فاعلية من الجماعات غير المتآلفة فى هذا الاتجاه .

وقد اتضح أن التآلف القائم على تفضيل الدفاع عن الذات يؤثر أيضا ، على العلاقات بين الأشخاص (١٣٦) . فقد افترض كوهين أنه حين يكون لشخصية نمط متشابه من الاضطراب النفسى الجنسى ، وحين يستثار هذا الاضطراب فإنهما يستحييان لبعضهما من منظور دفاعاتهما ضد الاضطراب وباستخدام اختبار بلاكى للصور[3] واختيار تفضيل الدفاع المساعد له أمكن تمييز الدفاعات التالية ضد الاضطرابات النفسية الجنسية : الإسقاط والتحاشى والنكوص وتكوين رد الفعل والتبرير . وقد زوج الأفراد وفقا لنمط الاضطراب والدفاع المفضل ضده ، من أجل تكوين ثلاثة أنواع من الثنائيات : ثنائيات أزواج اسقاطيين وأزواج لهم دفاعيات متشابهة غير الاسقاط ، وأزواج لهم دفاعيات غير متشابهة . وقد ناقش كل زوج ، من ثم ، حقائق متعلقة باضطراباتهم الجنسية ، بعد أن قدروا جوانب متنوعة فى عملية الجماعة . وقد كشفت النتائج عن أن الأعضاء من ثنائيات الإسقاطيين قد أحسوا أن تفاعلهم سلبى أكثر من الثنائيات الأخرى . وكلما زادت شدة الاضطراب زاد الأثر المترتب على تكون الجماعات . وحيث أن رد الفعل السلبى هذا حدث فقط حين زوج الإسقاطيون مع بعضهما ، فقد ظهر أنه راجع إلى تكوين الجماعة بأكثر من رجوعه إلى إسقاط العضو فى حد ذاته . وقد فسر كوهين هذا الأثر فى إطار القلق المستثار خلال عملية الإسقاط .

---

(١) Authoritarianism.

(٢) Ascendent.

(٣) Blacky pictures test.

وبإيجاز فإن أعضاء الجماعة حين يملكون خصائص شخصية تجعلهم يسلكون سلوكا متآلفا فإن جو الجماعة يكون منسجما ، ويكون الأعضاء مسترخين ، كما أن سلوك الجماعة يكون أكثر فاعلية . ومن ناحية أخرى حين تقود خصائص العضو إلى ضروب سلوك غير متآلفة يكون الأعضاء قلقين ومتوترين ، أو غير راضين ، كما أن أداء الجماعة يكون أقل فاعلية .

التجانس وعدم التجانس(١) فى عضوية الجماعة :

من الواضح من المناقشات السابقة أنه فى كثير من الدراسات كانت الجماعات غير المتآلفة غير متجانسة بالنسبة للحاجات وخصال الشخصية ، وكانت الجماعات المتآلفة متجانسة بالنسبة لهذه الخصائص . وبدراسة الجدول ٧ - ١ يتضح أن الجماعات المتآلفة التى كونها شوتز كانت أكثر تجانسا من الجماعات غير المتآلفة . وبالمثل فإن الجماعات التى تكونت على أساس التسلطية والسيطرة تباينت أيضا من ناحية التجانس وعدم التجانس . وهذه الأنماط من تكوين الجماعات يمكن تمييزها عن تلك التى نحن بصدد مناقشتها ، أساسا ، لأن أصحاب نظريات التآلف ، يفترضون أنه بإمكان بعض الجماعات المتجانسة أن تكون متآلفة ، وأن أخرى يمكن ألا تكون متآلفة ، ومن ثم فقد كان التأكيد مركزا على العلاقات بين خصائص معينة وليس على مجرد حقيقة تجانس خصائص عضو الجماعة أو عدم تجانسها . من ناحية أخرى يعتقد كثير من المنظرين أن بعد التجانس وعدم التجانس هو أكثر الأبعاد أهمية . ومن ثم فقد ركزوا بحوثهم على هذا الجانب من تكون الجماعة . والافتراض العام هو أن معظم أنشطة الجماعة تتطلب مهارات متنوعة ومعارف ، وعلى هذا فكلما كانت الجماعة غير متجانسة كانت القدرات والمعلومات متاحة وكانت الجماعة أكثر فاعلية . حقيقة أن بعض الباحثين (مثل هوفمان ، وهوفمان ومايير (٢٨٣ ، ٢٨٤) أكدوا أن الجماعات غير المتجانسة فعالة ، على وجه العموم ، أكثر من الجماعات المتجانسة . ومع ذلك فإن على القارئ أن يظل على وعى بأن التمييز بين التآلف والتجانس وعدم التجانس هو إلى حد ما اعتباطى . كما يجب تذكر أن الجماعات متجانسة أو غير متجانسة من ناحية خصائص معينة ليست كلها متعلقة بأنشطة الجماعة .

وأكثر المناحى شيوعا بالنسبة لتجانس - عدم تجانس تكوين الجماعة عبارة عن مقارنة بسيطة بين الجماعات المتجانسة وغير المتجانسة ، حيث يعرف التجانس من منظور خاصية مفردة . وعلى سبيل المثال فإن الجماعات التى تتكون من أشخاص من نفس الجنس تقارن بجماعات من جنس مختلط ، أو أن جماعات مكونة من أعضاء لهم نفس القدرات تقارن بجماعات مكونة من أعضاء ذوى قدرات متنوعة . وقد تمت الإشارة لذلك فى مكان آخر على أنه تجانس السمة(٢) (٥٤٣) وعلى العكس من ذلك فقد اعتدت بعض الدراسات بالخصائص

---

(١) Homogeneity - Hetrogenelty.

(٢) Trait Homogeneity.

العديدة لأعضاء الجماعة فى تعريف التجانس وعدم التجانس ، وفى تلك الدراسات تقارن عادة بروفيلات الشخصية لتحديد درجة التجانس فى البروفيل بين خصائص العضو . ويمكن اعتبار تجانس البروفيل محددا قويا لعملية الجماعة أكثر من تجانس السمة ، وذلك بسبب العدد الكبير من الخصائص المستخدمة فى تمييز الفروق فى الجماعة . ومن الواضح أن آثار متغير واحد يمكن أن تطمسها متغيرات غير مضبوطة ، ومن ناحية أخرى فإن للمتغيرات المختلفة المنعكسة فى بروفيلات الشخصية لدى أعضاء الجماعة ربما كانت لها آثار عكسية ، ومن ثم فقد يلغى بعضها البعض الآخر ، بمعنى أن تجانس بعض السمات ربما سهل أداء الجماعة ، على حين أن عدم تجانس سمات أخرى قد يكون أمرا مرغوبا فيه . ويمكن ألا يتأكد هذا التأثير إذا اعتد الباحث فقط بتجانس البروفيل . وأفضل منحى هو البحث المتأنى الذى يتم فى نفس الوقت لكل من تجانس البروفيل وتجانس السمة . ولسوء الحظ فإنه نادرا ما يستخدم هذا المنحى ، كما سوف نلاحظ فى المناقشات التالية .

تجانس السمة :

يمكن قياس تجانس السمة بطرق متعددة ، وهى كلها تعتمد على التباين فى الدرجات التى يحصل عليها أعضاء الجماعة على أحد المقاييس المعيارية . وفى بعض الحالات ، مثل تكوين الجنس ، يمكن أن يكون المقياس تفتيشا بصريا فقط ، وتقتصر درجات التجانس وعدم التجانس على عدد الأفراد فى الجماعة ، وهذا يعنى أن الجماعة المكونة من شخصين إما أن تكون متجانسة أو غير متجانسة ، والجماعة المكونة من أربعة أشخاص يمكن أن تكون متجانسة أو ربما تتنوع فى درجة عدم التجانس، طالما أنه قد يوجد ثلاثة من جنس واحد وواحد من الجنس الآخر أو اثنين من كل جنس ... الخ . ومع ذلك فإنه فى حالة خصائص الشخصية تنحصر درجة عدم التجانس فقط فى مقياس خصائص الشخصية بطريقة حساب التباين بين درجات الأعضاء . ويمكن استخدام أى مقياس معيارى للتباين كالمتوسط أو الانحراف المعيارى أو الانحراف المتوسط أو أى متوسط للتفاوت بين درجات كل زوج من أعضاء الجماعة . ويجب أن تقدم جميع المقاييس درجات قابلة للمقارنة على الرغم من أنها قد لا تكون كاملة الارتباط .

إن عدد الخصائص التى تم بحثها ليس كبيرا ، برغم الدلالة الواضحة لهذا الجانب من تركيب الجماعة . ويكشف استعراض التراث عن الدراسات التى تعالج القدرة والجنس والسلالة والأنساق التصورية والتسلطية والشهوة الشخصية « والتآلف بين الأشخاص » . ومع ذلك فإن هناك دلائل كافية لاستنتاج نتائج بالنسبة للقدرة والجنس والسلالة والأنساق التصورية فحسب .

تجانس – عدم تجانس القدرة[1] :

لقد أورد شو فى دراسة مبكرة له (٥٣٧) عن تكوين القدرة نتائج سلبية إلى حد كبير ،

(١) Ability Homogeneity - Heterogeneity

وفى دراسة صممت لغرض آخر حلت جماعات ، يتكون كل منها من أربعة أفراد ، مشكلات إما فى بنية ذات سلطة مركزية أو غير مركزية ، وإما فى شبكة اتصالات مركزية ، أو غير مركزية . وقد حسبت درجات التجانس وعدم التجانس لكل جماعة على أساس متوسط الانحراف بين درجات العضو على مقياس الاستعداد المدرسى . ومن ثم فقد ارتبطت هذه الدرجات بدرجات التحصيل وتقديرات رضاء العضو . وقد تراوحت الارتباطات بين التجانس وعدم التجانس والأداء ما بين -٠,٠٧ ، ٠,٣٧ ولم يكن أى منها يعتد به من الناحية الإحصائية . وتراوحت الارتباطات بين درجات التجانس وتقديرات الرضا ما بين -٠,٤٩ ، ٠,٣٠ ، وكان الإرتباط -٠,٤٩ دالا إحصائيا ، وقد وقع فى البنية المركزية للقوة . وبالنظر فى عدد الارتباطات المحسوبة فإن هذا الارتباط المعتد به يمكن أن يكون راجعا لعوامل الصدفة .

وقد تبنى جولدمان منحى مختلفا (٢٣٢) حيث كان مهتما بالأداء النسبى لدى الأفراد ولدى الجماعات الثنائية . وقد طبق مقياس وندرليك للذكاء على مفحوصين من جمهور الجامعة تم تقسيمهم إلى ثلاث مستويات للذكاء مرتفع (ع H) ومتوسط (ط M) ومنخفض (ض L) على أساس درجاتهم فى الاختبار . وقد زوج المفحوصين وفقا للتكوينات التالية : ع ع ، ط ط ، ض ض ، ع ط ، ع ض ، ط ض . ثم طبقت صيغة أخرى من نفس اختبار الذكاء على الأزواج ، وطلب منهما أن يعملا معا فى الاختبار وأن يناقشا كل بند وأن يصلا إلى اتفاق فى الرأى بالنسبة للإجابة الصحيحة .

وعلى الرغم من أن جولدمان كان مهتما بالفروق بين أداء الأزواج وأداء الأفراد ، فإننا مهتمون أساسا هنا بالفروق بين الأزواج المتجانسة وغير المتجانسة ، ويكشف فحص بيانات جولدمان عن أن الأزواج غير المتجانسة يؤدون أفضل قليلا من الأزواج المتجانسين حيث أن ع ع و ط ع و ض ع لم يختلف بشكل دال عن الآخرين ، وأن ط ض و ض ض لم يختلف على الرغم من أن ط ط كانوا أفضل بشكل دال من كليهما . وإذا ما تم مزج جميع الأزواج المتجانسين (أى الـ ع ع و ط ط و ض ض) وقورن أداءها بـ أداء الأزواج غير المتجانسين (أى الأزواج ع ط و ع ض و ط ض) فإنه يمكن أن نجد أن متوسط ما حصل عليه الفرد هو ٤,٣٧ للأزواج المتجانسين مقارنا بـ ٦,٥٨ للمتوسط الذى حصل عليه الأزواج غير المتجانسين . ولما كانت هذه الدراسة لم تتم لدراسة آثار التجانس وعدم التجانس فإن النتائج ليست غير غامضة تماما ، وعلى وجه العموم فإن التحسن فى درجات اختبار الذكاء عبارة عن اختبار صارم لفاعلية الجماعة ، وتشير النتائج إلى أن الجماعات غير المتجانسة فى القدرة أشد فاعلية من الجماعات المتجانسة . وبافتراض أن كل بند فى اختبار الذكاء يكون بمثابة مهمة افتراضية[1] ، فإن نظرية شتاينر (انظر الفصل الثانى) تتنبأ بأن أداء الجماعة سوف يتحدد

---

(١) Disjunctive

بواسطة أكثر الأعضاء ذكاء فى الجماعة وحيث أن الجماعات غير المتجانسة تتضمن بالضرورة على الأقل عضوا ذكاؤه أعلى من ذكاء أى شخص آخر فى الجماعات المتجانسة (بمتوسط قدرة للجماعة لها ثباتها). فإن نتائج هذه الدراسة تتفق اتفاقا وثيقا مع نظرية شتاينر .

وهناك دراسات مماثلة جدا أجراها لافين وبرانشن وجونسون (٣٤٠) ، مرة أخرى ، من أجل هدف أساسى هو المقارنة بين أداء الفرد وأداء الجماعة ، وقد طبق الجزء الأول من اختبار التمكن من المفاهيم (٥١٦) ، وتم تقسيمهم إلى الفئات التالية للذكاء . مرتفع « ع » ومتوسط « ط » ومنخفض « ض » ، وتكونت ثلاثيات من التكوينات التالية (ع ع ع) ، (ع ع ط) ، و (ع ع ض) و (ع ط ض) و (ع ط ط) و (ع ض ض) و (ط ض ض) و(ض ض ض) . ومرة أخرى أخذ أداء الثلاثيات فى التطبيق الثانى باعتباره مقياسا لفاعلية الجماعة . وهذا يعنى أن هناك مشكلة فى المقارنة بين الثلاثيات المتجانسة وغير المتجانسة ، لأن جزءا من الفروق بين الثلاثيات كان من الواضح أنه راجع إلى الفروق فى قدرات أعضاء الثلاثيات . وعموما إذا تمت المقارنة بين الدرجة المتوسطة للمجموعات ع ع ع وط ط ط و ض ض ض ودرجة المجموعات ض ط ع فإن المستوى النهائى للقدرة سيكون هو نفسه للجماعات المتجانسة وغير المتجانسة . ويكشف فحص البيانات ، التى قدمها لوفلين وزملاؤه ، يكشف عن أن الجماعات غير المتجانسة كانت متفوقة بشكل ظاهر على الجماعات المتجانسة (المتوسط = ١٦٣,٧٥ و ٤٩,٨٣) على التوالى ، فيما عدا أن مجموعة ع ع ع (المتوسط ٧٩,٩٤) من الأنماط الثلاث للجماعات المتجانسة أدت أفضل من جماعة (ع ط ض) .

والدليل الإمبيريقى المتعلق بتجانس القدرة وفاعلية الجماعة ليس كثيفا ، على الرغم من أن كثيرا من المقارنات لم تكن جيدة الضبط بالشكل المطلوب . ومع ذلك فإن الدليل المتوافر يدعم ، الفرض الذى مؤداه « إذا كانت الأشياء متساوية فإن الجماعات المكونة من أعضاء ذوى قدرات متباينة يؤدون بفاعلية أكبر من الجماعات المكونة من أعضاء ذوى قدرات متشابهة » .

تجانس وعدم تجانس الجنس(١) :

إنها لملاحظة شائعة أن جماعات النساء يسلكن بشكل مختلف عن جماعات الرجال ، ومن المعتقد عادة أن جماعات الرجال ذوو توجه نحو العمل وعمليون ، وأن جماعات النساء ذوو توجه اجتماعى واهتمامهن بالثرثرة أكثر من اهتمامهن بإنهاء العمل . وعلى الرغم من هذه المعتقدات الكليشهية فإن هناك قليلا من المعلومات الواقعية عن التكوين الجنسى وعملية الجماعة . وقد لوحظ مبكرا فى حوالى سنة ١٩٢٧ أن اللجنة المكونة من نفس الجنس عادة ما تكون

---

(١) Sex Homogeneity - Hetrogeneity

أكثر كفاءة من الجماعة المختلطة ، طالما أن جماعات نفس الجنس تقضى وقتا أقل فى النشاط الاجتماعى الوجدانى (٥٨٦) ومع ذلك فقد استجاب الباحث المتخصص فى الجماعات الصغيرة لهذه المعتقدات عن آثار تركيب الجنس بتقديم ضوابط تجريبية أكثر من محاولة التعرف على طبيعة تمثل هذه الآثار ، بمعنى أنه قد درست إما جماعات مكونة فقط من الرجال أو جماعات مكونة فقط من النساء ، بحيث كانت آثار جنس أعضاء الجماعة واحدة بالنسبة لجميع الظروف التجريبية . ومع ذلك فإن هناك دليلا محدودا فيما يتعلق بتركيب الجنس والأداء ، وفيما يتعلق بتكوين الجنس وسلوك المجاراة .

وحين يكون لدى أعضاء الجماعة وجهات نظر مختلفة فإنه من المرجح أن تكون نوعية حل المشكلة لدى الجماعة أعلى مما لو كان أعضاء الجماعة متجانسين فى هذا الخصوص . وقد رأينا بالفعل أن الذكور والإناث لهم وجهات نظر وضروب سلوك متباينة فى المواقف الاجتماعية . وعلى هذا فإن الجماعات خليطة الجنس يجب أن تكون أكثر فاعلية فى حل المشكلات من الجماعات ذات الجنس الواحد . وقد قام هوفمان ومايير (٢٨٤) بمقارنة جماعات من جنس خليط من نفس الجنس ، وهم يتفاعلون فى مناقشة حالات وفى حل مشكلة وفى القيام بلعب أدوار . وكان من الممكن أن نعطى المشكلات الثلاثة التى عملت فيها الجماعات درجات بشكل كمى لنوع الحل : (مشكلة الطريق الملغوم ومشكلة صندوق المساعدات المالية للطلاب ومشكلة جدالية بين مصدر وملاحظ) . وتتطلب مشكلة الطريق الملغوم من المجموعة تصميم خطة العبور خمسة رجال فى طريق ملغمة . وكانت مشكلة صندوق المساعدات المالية للطلاب عبارة عن القيام بدور يتطلب من أفراد الجماعة أن يقرروا كيف يوزعون (٣٠٠٠) ثلاث آلاف دولار منحة لمساعدة الطلاب على خمسة طلاب (أعضاء الجماعة) وكل منهم محتاج ومستحق لـ ١٥٠٠ دولار من أجل السنة الأكاديمية التالية . ومشكلات المناقشة بين المصدر والملاحظ تتطلب من الجماعة أن تحسم جدالا بين مصدر وملاحظ كلاهما عضو فى الجماعة . وقد تمت دراسة ثلاثة تكوينات للجنس : جماعات كلها من الذكور وجماعات تتكون من ثلاثة ذكور وأنثى واحدة وجماعات تتكون من اثنين أو ثلاث إناث وذكر أو ذكرين وقد كان أداء الجماعات المكونة من جنس خليط أكثر كفاءة على الثلاث مشكلات كلها من أداء جماعات الجنس الواحد . ولسوء الحظ اهتمت هذه الدراسة أساسا بتجانس أو عدم تجانس الشخصية ، ولم يكن واضحا على طول الخط أى الآثار كانت راجعة إلى هذا المتغير ، وأيها كان راجعا إلى تكوين الجنس ، والحقيقة التى تذهب إلى أن جماعات النساء لم تكن متضمنة تظلل تفسير هذه النتائج أيضا ، طالما أنه ليس واضحا إلى أى مدى يمكن أن تكون النتائج راجعة إلى الفروق الجنسية بذاتها .

وقد وجد أن الجماعات خليطة الجنس ، تؤدى بعض أنواع المهام بكفاءة أقل من الجماعات ذات الجنس الواحد . وقد قارن كليمنت وشيريك (١٣٠) جماعات كل الذكور (ذذذذ)

وجماعات كل الإناث (ث ث ث ث) وجماعات التناخم الخليط (إجلاس أعضاء نفس الجنس في مواجهة بعضهم البعض (ذذ ث ث) وجماعات الخليط التناوبى (إجلاس الأعضاء تناوبيا حسب الجنس ذ ث ذ ث) وذلك من خلال مهمة خاصة باكتشاف إشارة . وقد كانت المهمة هى تحديد موضع شىء محدد عند عرضه على شاشة . ولم تختلف الجماعات ذذذذ عن الجماعات ث ث ث ث فى الكفاءة ، وأدى كلاهما أفضل من جماعات الجنس الخليط . وقد أدت جماعات الجنس الخليط المتاخم أفضل من جماعات الجنس الخليط التناوبى ، وهو العائد الذى أرجعه كليمنت وشيريك إلى ارتفاع احتمال أن التحالفات من نفس الجنس سوف تحدث فى ترتيب جلوس جماعات ذذ ث ث . ويبدو أنه من المعقول أن وجود أعضاء من الجنس الآخر ربما كان مشتتا ، وهو الأمر الذى يمكن أن يفسر كلا من الأداء الأفضل لجماعات نفس الجنس والاختلاف بين جماعتى الجنس الخليط .

وقد اتضح أيضا أن تكوين جنس الجماعة يمكن أن يؤثر فى بعض الجوانب الأخرى من سلوك الجماعة . وعلى سبيل المثال فقد وجد واير ومالينوفسكى (٦٨٤) أن الأزواج الثنائيات من نفس الجنس الخليط وانخرطوا فى فردية أكثر وفى سلوك تنافسى بأكثر مما فعل الثنائيات من الجنس ، وقد لاحظ كنت وماجيرات (٣١٩) أن منتجات الجماعة فى الجماعات ذات الجنس الواحد كانت أكثر توجها نحو الحركة ، وكشفت عن أصالة وتفاؤل أكبر من منتجات الجماعات من نفس الجنس الخليط . والأمر يحتاج إلى مزيد من البحث قبل أن نفهم بشكل كامل المعنى وراء هذه الآثار الخاصة بتجانس وعدم تجانس الجنس .

إن سلوك المجاراة – كدالة لتركيبة الجنس ، قد تمت دراسته بدرجة أكثر كثافة ، والنتائج إلى حد ما أكثر قابلية للتفسير . وعلى العموم فإن هناك مشكلة منهجية تؤدى إلى تعقيد دراسة تجانس – عدم تجانس الجنس على نحو ما يؤثر فى سلوك المجاراة : إن الإناث تجارين بشكل نمطى أكثر من الذكور (الفصل السادس) (على الأقل فى أكثر الأعمال الممثلة فى دراسات المجاراة) ومن ثم فإن الجماعة غير المتجانسة ستجارى أكثر من الجماعة المتجانسة من الذكور ، ولكن بدرجة أقل من الجماعة المتجانسة من الإناث ، بافتراض أنه ليس هناك آثار لطريقة تكوين الجماعة ، ويجب على أى مقارنة ، على أساس الجنس للجماعات المتجانسة وغير المتجانسة ، أن تضع هذا العامل فى الاعتبار . والطريق الأكثر شيوعا للقيام بذلك هو مقارنة كمية مجاراة الأعضاء لدى جنس ما فى جماعات من نفس الجنس أو جماعات من جنس خليط . وفى الدراسات التى استخدمت هذا المنحى جاءت النتائج متعارضة إلى حد ما ، على الرغم مما يبدو من أن الاستنتاج العام ، والذى مؤداه أن كلا من الذكور والإناث يجارون أكثر فى جماعات الجنس الخليط من جماعات نفس الجنس ، استنتاج له ما يبرره . وقد وجد لوشتز ولوشتز (٣٧٩) أن الرجال جاروا لأحكام خاطئة لرفيق أنثى ، أكثر مما جاروا لأحكام خاطئة لرفيق

ذكر . ومع ذلك فإنه من خلال حقائق تم الحصول عليها فى موقف تجريبى أكثر تعقيدا استنتج تودنهام وماكبرايد وزان (٦٤٦) أن الرجال قد جاروا فى جماعات من نفس الجنس أكثر مما جاروا فى جماعات من أجناس خليط . وقد تم فحص تكوينات متعددة للجنس : (٥ رجال ، و ٣ رجال وامرأتان ، رجلان وثلاثة نساء ، وخمسة نساء) وطلب من هذه الجماعات إصدار أحكام على منبهات بصرية (على سبيل المثال : أى الخطوط كان له نفس طول خط المقارنة) . ومشكلات معلومات (على سبيل المثال : النسبة المئوية للأشخاص فى الولايات المتحدة الذين فوق سن الخامسة والستين) وآراء (مثلا : أن معظم الناس سيكونون فى حال أفضل إذا لم يذهبوا إلى المدرسة) ، وبعد أن يتعرضوا لأحكام اجتماعية غير صحيحة (أو أحكام متفاوتة فى الرأى) من خلال أعضاء جماعات آخرين . وعلى الرغم من أنه كانت هناك بعض التباينات فى المجاراة كدالة لنوع من الحكم ، فإن أفضل دليل من المحتمل أن يكون هو درجة المجاراة الكلية لكل الأعمال . وقد أوضحت هذه الحقائق أن الرجال يجارون أقل فى جماعات « رجلين وثلاثة نساء » (المتوسط ٢,١٢) أكثر مما حدث فى جماعات « كل الرجال » (المتوسط ٣,٨٠) أو مما فى جماعات « ثلاثة رجال وامرأتين » (متوسط -٠,٤) . ومن ناحية أخرى جارت النساء أكثر فى جماعات الثلاث أنثيات والرجلين (المتوسط ٦,٦٠) أو جماعات كلها نساء (المتوسط ٥,٨١) على الرغم من أنه أيا من هذه الفروق لم يكن دالا من الناحية الإحصائية .

من ناحية أخرى تمت دراسة العلاقة بين التكوين الجنسى وسلوك المجاراة بواسطة ريتان وشو (٤٨٣) . فقد تم اختيار جماعات مكونة من ٤ رجال و ٤ نساء ، أو من رجلين وامرأتين . واختبروا عن طريق جهاز كرتشفيلد الذى يعرضهم لأحكام اجماعية خاطئة صادرة من أعضاء جماعة أخرى . وقد كشفت نتائج هذه الدراسة بوضوح عن أن كل أعضاء الجماعة ، بصرف النظر عن الجنس ، جاروا فى جماعات الجنس الخليط بأكثر مما حدث فى جماعات الجنس الواحد (الوسيط ٢,٥ ، ٢,١ على التوالى) . وقد تدعم تفسير هذه النتائج من خلال استجابات أعضاء الجماعة على استخبار كشف عن أن أعضاء الجماعة من جنس خليط كانوا أكثر اهتماما بعدم الموافقة ، وكانوا أكثر تشككا فى دقتهم من أعضاء الجماعات ذات الجنس الواحد . وقد فسر ريتان وشو هذه النتائج كإبراز لاهتمامات أكبر بالعلاقات بين الأشخاص فى جماعات الجنس الخليط . وربما يرغب الرجال فى أن يكونوا فى موضع عدم الموافقة مع امرأة أو ربما أضعفت المؤثرات المشتتة للأعضاء من الجنس الآخر من ثقة الفرد فى أحكامه .

وعلى الرغم من أن هناك بعض النتائج غير المتسقة ، فإن البيانات الإمبيريقية تدعم عموما الفرض الذاهب إلى أن الأفراد يجارون أكثر فى جماعات الجنس الخليط من جماعات نفس

الجنس ، وهذا الأثر ينطبق على كل من الرجال والنساء . وحين تكون الجماعات متجانسة بالنسبة للجنس بين أعضائها ، فإن أعضاء الجماعة يكونون متوجهين نحو العمل ، ومن ثم أكثر اهتماما بالأداء الفعال من اهتمامهم بالمشكلات العاطفية والاجتماعية . إن أحكام الآخرين في الجماعة ، من ثم ، تعمل كمصدر للمعلومات يمكن وضعها فى الاعتبار مع المعلومات الأخرى المتصلة بالعمل . وحين يوجد صراع بين المعلومات الاجتماعية والمعلومات الموضوعية عن العمل ، فإن المعلومات الموضوعية تكون ذات وزن أكبر ، وتحدث مجاراة أقل . ومن ناحية أخرى فإن أعضاء الجماعات مختلطة الجنس ، تكون مهتمة أكثر بالنشاط الاجتماعى الوجدانى ، وبالرغبة فى المجاراة وفقا لتوقعات الآخرين فى الجماعة ، ومن ثم فإن رأى الأغلبية يصبح ذا أهمية أكبر من المعلومات الموضوعية ، ويحدث بالتالى مزيد من المجاراة .

التجانس وعدم التجانس فى العرق[1] (العنصرية) :

لقد كانت العلاقات بين أعضاء الجماعات العنصرية لوقت طويل مثار اهتمام علماء الاجتماع ، وهى على الأرجح مثار اهتمام أكبر الآن عما كانت عليه فى الماضى . وقد أصبحت تجمعات البيض والسود على وجه الخصوص أكثر شيوعا مع ظهور عدم التفرقة المدرسية وبرامج الأداء الإيجابى وبعض الإصلاحات الاجتماعية الأخرى . وربما ، بسبب هذه التغيرات ، فحص كثير من الباحثين التفاعل بين السود والبيض . وقد كان الكثير من هذه الدراسات قاصرا على ملاحظة الفروق فى مشاعر وسلوك القادة السود والبيض فى مواقف متباينة (على سبيل المثال : ٤٣ ، ١٦٠ ، ٣١٢ ، ٣٤٧) وتوضح هذه الدراسات على وجه العموم أنه فى تفاعلات السود والبيض يظهر أن السود أكثر قلقا وأقل تأكيدا لذواتهم ، وعندهم توقعات مرتفعة للفشل وأقل كفاءة عما لو كانوا يتفاعلون مع آخرين من السود ، وهم يميلون إلى الحديث مع البيض أكثر من ميلهم للحديث مع السود . وهذه الفروق فى ضروب سلوك السود والبيض مماثلة للفروق فى ضروب سلوك الأشخاص ذوى المركز العالى بالأشخاص ذوى المركز المنخفض (انظر الفصل الثامن) . ومن المحتمل أن الفروق فى المركز بين السود والبيض تعزى إلى الفروق فى ضروب سلوكهم عندما يتفاعلون . وأيا ما كان سببها ، فإن تلك الاستجابات الفارقة للتكوين العنصرى للجماعة ربما أمكن توقع أن تؤثر فى الفاعلية النسبية لجماعات التجانس وعدم التجانس العرقى .

وفى بعض الحالات تعمل الجماعات ذات العنصر الخليط بفاعلية أقل من الجماعات ذات العنصر المتجانس . وقد إختار فنيلون وميجارجى (١٨٢) نساء جامعيات سود وبيض من اللاتى

---

(١) Race Homogeneity Hetrogeneity

حصلن على درجات إما عالية أو منخفضة على مقياس للسيطرة ، وتمت المزاوجة بين الأشخاص المرتفعين والمنخفضين فى السيطرة ، وقد تم تكوين أربعة أنماط من الأزواج : اثنين سود واثنين بيض ، وأسود عالى فى السيطرة مع أبيض منخفض فى السيطرة وأبيض عالى فى السيطرة مع أسود منخفض فيها . وقد حدد لكل زوج مهاما كتابية تتطلب قرارا جماعيا . وقد كان متوسط الوقت اللازم للوصول إلى قرار فى الجماعات المتجانسة هو ٥,٨ ثانية مقارنا بمتوسط قدره ٩,٨ ثانية فى الجماعات غير المتجانسة . ومن الواضح أن التوتر الذى ينشأ فى الجماعات ذات العنصر الخليط يكف عن التفاعل الفعال فى الجماعة . من ناحية أخرى تمت ملاحظة أن الشخص الأعلى سيطرة قد تولى ، بشكل أعظم تكرارا ، دور القيادة فى كل التكوينات فيما عدا الشخص الأبيض الأعلى سيطرة المزاوج بالشخص الأسود الأقل سيطرة . وقد كان ذلك راجعا إلى أن العضو الأبيض لم يكن راغبا فى تأكيد السيطرة على الأسود ، علاوة على النزعة التأكيدية المتزايدة من قبل العضو الأسود الأقل سيطرة .

من ناحية أخرى فإن الجماعات ذات العنصر الخليط ليست بالضرورة أقل كفاءة من الجماعات المتجانسة العنصر . وعلى سبيل المثال فقد درس روهى (٤٩٩) جماعات كل منها يتكون من ثلاثة أشخاص أحدهم إما مشرف أبيض أو أسود مع اثنين من البيض أو اثنين من السود أو مرؤسين أحدهما أبيض والآخر أسود . وقد لاحظ اثنان من الحكام المتمرنين الجماعات من خلال مرآة ذات اتجاه واحد للرؤية وسجلوا تفاعلات الجماعة . وقد وجه المشرفون السود أسئلة أقل متعلقة بالرأى ، وقدموا اقتراحات أقل من المشرفين البيض ، بصرف النظر عن التكوين العنصرى للمرؤسين . وفى الجماعات التابعة غير المتجانسة تحدث المرؤس الأسود أقل وقدم اقتراحات أقل ومعلومات أقل وعبر عن رضا أعلى بالعمل فى المهمة المحددة عما فعل المرؤوس الأبيض . وحين كان المشرف أبيض ، فإن المرؤسين السود كانوا أقل ظرفا وتقبلا من المرؤوسين البيض . وعلى الرغم من هذه الفروق السلوكية فإن التكوين العرقى للجماعات لم يؤثر فى إنتاجية الجماعة .

وإيجازا يؤثر التكوين العرقى للجماعة بوضوح على مشاعر وضروب سلوك أعضاء الجماعة ، خاصة بالنسبة لأعضاء الجماعة السود . وفى بعض الحالات عاقت هذه الفروق السلوكية أداء الجماعة ، ولكن هذا ليس حقيقية على إطلاقه . ومع تزايد تكافؤ المراكز المتساوية بين السود والبيض ، فإن آثار التكوين العرقى ربما كان من المتوقع أن تقل وربما تختفى .

التجانس وعدم التجانس فى الأنساق التصورية :

فى تحليل دقيق للشخصية ، ميز هارفى وهانت وشرودر (٢٧١) أربعة أنساق تصورية تعكس المستوى الفردى للأداء المعرفى فقد كان أفراد النسق الأول يميلون لأن يسلكوا فى أدنى

مستوى من التجريد والتركيب التكاملي[1] ، بينما في النسق الرابع يسلك الأفراد على النقيض التام في قمة مستوى التركيب التكاملي . وفي النسق الأول يجد الفرد أن الغموض مهدد له ، ومن ثم فإنه يلجأ إلى السلطة والمعايير العرفية لتجنب الغموض . إنه يميل إلى استخدام أبعاد أو مقولات قليلة في تنظيم المعلومات الخاصة بعالمه ، ويدرك أفراد النسق الرابع ، من ناحية أخرى أبعادا كثيرة من المعلومات ويستخدمون طرقا متعددة لتنظيم عالمهم . إن معالجتهم للمعلومات مرنة وتسمح بكثير من التفسيرات البديلة .

ويتوقع من الجماعات المكونة من أفراد يسلكون في نفس المستوى التصوري (جماعات متجانسة) أن يسلكوا بنفس الطرق ، ومن ثم يجارون بفاعلية أكبر في الأعمال التي تتطلب التماثل ، وبفاعلية أقل في الأعمال التي تتطلب تنوع الرأى من الجماعات المكونة من أفراد مختلفين في مستوى السلوك التصوري (جماعات متجانسة) . ولسوء الحظ فقد نظر عدد قليل من الباحثين إلى هذا الجانب المعين من تكوين الجماعة . وقد بنت الدراسات الخاصة بتكوين النسق التصوري تحليلاتها على الفاعلية النسبية للأفراد ، بصرف النظر تماما عن الآخرين في الجماعة . وقد بنيت التنبؤات ، عموما على العدد النسبي لأفراد النسق ١ والنسق ٤ في الجماعة . وكلما كثر أفراد النسق ٤ في الجماعة ازداد التنبؤ بأن يكون أداؤهم أفضل . وعلى سبيل المثال فقد فحص توكان (٦٤٣) أداء جماعات كل منها يتكون من ٣ أفراد : إما من النسق ٤ المتجانسين أو من النسق ١ المتجانسين ، أو جماعات غير متجانسة مكونة من واحد من النسق ١ واثنين من النسق ٤ أو جماعات غير متجانسة مكونة من ٢ النسق ١ وشمل واحدا من النسق ٤ . وقد تم التنبؤ بأن الجماعات ذات العدد الأكبر من أفراد النسق ٤ (المتجانسون من النسق ٤ وغير المتجانسين منه) سوف يعملون بفاعلية أكبر من الأفراد المتجانسين من النسق ١ وغير المتجانسين منه وذلك في الأعمال التجريدية وليس بالنسبة للأعمال العيانية . وقد كان العمل التجريدي يتطلب من الجماعة أن تتخذ عددا من القرارات عن أفضل طريقة لأخذ جزيرة استولى عليها عدو . وقد تم وصفها كمهمة لا تفرض أي حدود بنائية ، ويسمح بالحلول المتعددة والطرق المتعددة المفضية لهذه الحلول . وكان العمل العياني عبارة عن مهمة تختص بمركز معلومات المعركة والذي سبق أن استخدمه التمان وهايثورن (١٠) والتي إقتضت من أعضاء الجماعة أن يخططوا لمعطيات من خلال جهاز الكشف عن مواقع الأشياء تحت سطح الماء (افتراضا) على لوحة تخطيط رأسية . وقد ذكر أن المطلوب عبارة عن حلول فردية وطرق فردية لهذه الحلول . وعلى العموم . فقد عملت الجماعات المتجانسة أفضل قليلا من الجماعات غير المتجانسة ، على الرغم من أن ذلك قد فسر في إطار الأداء الأفضل نسبيا

(١) integrative complexity

لجماعات التجانس فى النسق الرابع ، وكان أداء جماعات النسق التجانسى الأول أضعف كثيرا من تكوين آخر . وتفسير هذه النتائج يتسم بالتعقيد على أساس أن أفراد النسق ٤ أكثر نجاحا من أفراد النسق الأول ، وهذا الأثر يتداخل مع متغير تكوين الجماعة . كذلك كانت هذه الدراسة معقدة من حيث أن سيادة أعضاء الجماعة تنوعت أيضا بطريقة معقدة مما جعل من الصعب عزل آثار تكوين الأفق التصورى . ومع ذلك فقد دعمت النتائج فرض توكان والذى مؤداه أن الجماعات التى يسود فيها الأعضاء التجريديون (نسق ٤) إنما يغرقون فى أدائهم الجماعات التى يسود فيها الأعضاء العيانيون ، على الأقل حين يكون العمل غير مركب[1] . ولم نلاحظ أى فروق على العمل العيانى المركب .

دراسة أخرى أكثر سهولة أجراها ستاجر (٥٩٠) . وكما فى دراسة توكان كان العدد النسبى من أعضاء جماعة النسق ١ والنسق ٤ يشكل معظم متغير تكوين الجماعة . وقد تكونت جماعات من أربعة أفراد لكى تمثل ٤ فئات من التجانس وعدم التجانس : ١٠٠٪ من الأعضاء : من النسق الرابع ، ٧٥٪ من النسق ٤ و٢٥٪ من النسق الأول ، و٥٠٪ من أعضاء النسق الرابع و٥٠٪ من النسق الأول ، ٢٥٪ من أعضاء النسق الرابع و٧٥٪ من أعضاء النسق الأول . وقد تعادلت الجماعات من حيث ظروف التكوين بالنسبة للذكاء وبالنسبة لنزعات التسيد . وقد كان العمل هو مشكلة الجزيرة (عملى تجريدى) ، حيث اقتضى أن تخطط الجماعة لاسترداد الجزيرة من العدو ثم التنبيه على الجماعة أن تعمل كقادة ميدان عسكريين من ذوى الرتب المشابهة ، كما طلب منهم اتخاذ سلسلة من القرارات خلال سبع فترات كل منها نصف ساعة . وسجل الملاحظون التفاعل بين أعضاء الجماعة وقدروا أداءهم . وكان قد تم التنبؤ بأن مقدار البحث عن معلومات جديدة وأن عدد البدائل المقترحة واستخدام الصراع فى تركيب وتقييم البدائل وتمايز الدور سوف تتزايد مع تزايد النسب المئوية لعدد أعضاء الجماعة من المستوى التصورى المرتفع . وقد دعمت النتائج على وجه العموم التنبوءات كما يتضح من الجدول ٧ - ٣ فقد تزايد تعقد الاتصالات وتقديرات البدائل مع تزايد النسب المئوية لعدد الأعضاء من مستوى التصور العالى كما كان متوقعا . ولم يتباين توليد البدائل (الاقتراحات) مع تكوين الجماعة ، ولكن نسبة الاقتراحات إلى التقييمات تناقصت مع تزايد عضوية النسق العالى فى التجربة ، كما تزايدت أيضا مرونة الدور مع تزايد نسبة المرتفعين فى الجماعة .

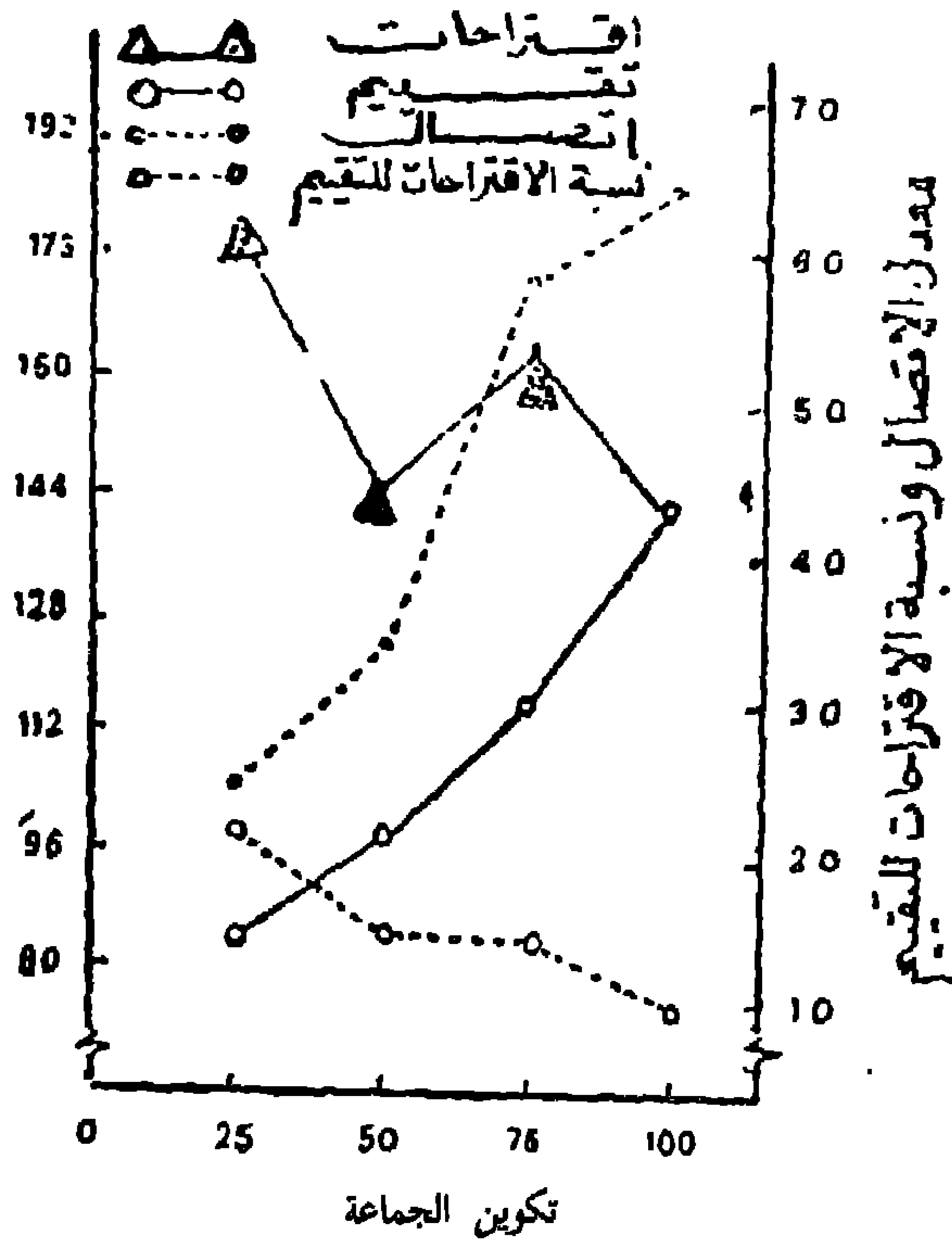
ونتائج البحث متسقة من حيث إيضاح أن عدم تجانس النسق التصورى لأعضاء الجماعة متعلق بوظيفة الجماعة ، على الرغم من أنه من الواضح أن معظم هذا الأثر يمكن أن يفسر من خلال تجميع إسهامات الفرد للجماعة ، بمعنى أن آثار تكوين الجماعة تصور من خلال

---

(١) Un structured

السلوك المنسوب إلى الفرد فى أى موقف . ولا يعتمد على الأفراد الآخرين المعينين الذين يجتمع بهم الشخص . ومن المفترض أن جماعة من أربعة افراد تتكون من ثلاثة أشخاص من مستوى تصورى عالى وواحد متوسط يمكن أن تكون فعالة كمجموعة مكونة من ثلاثة مرتفعين وواحد منخفض أو من اثنين أو أكثر منخفضين .

شكل ٧ - ٣ المرجع ٥٩٠ ص ١٥٢ - ١٦١



تثير النسبة المئوية المتزايدة للأعضاء ذوى النسق التصورى العالى فى الجماعة على توليد البدائل وتقييم البدائل ، وتعقيد الاتصال ونسبة الاقتراحات للتقييم .
(طبع بعد إذن ستاجن) – المرجع (٥٩٠)

وبإيجاز فإن الدليل المحدود المتعلق بتجانس السمة يفترض أن : (١) الجماعات المكونة من أعضاء غير متجانسين ، بالنسبة للقدرات أكثر فاعلية من أولئك المتجانسين فى القدرة . (٢) إن أعضاء الجماعات مختلطة الجنس يجارون أكثر من أعضاء الجماعات ذات الجنس الواحد . ، (٣) أن عدم تجانس وتجانس السلالة يؤثر فى سلوك ومشاعر أعضاء الجماعة فى بعض الأحيان ، وليس دائما يؤثر سلبيا فى إنتاجية الجماعة . (٤) عدم التجانس فى الأنساق التصورية ليس محددا لأداء الجماعة طالما أن مثل هذا الأداء محصلة لنسبة أفراد النسق الرابع فى

الجماعة . وعلى وجه العموم فإن الدراسات التى تستخدم مقاييس بروفيل التجانس – عدم التجانس تبشر بالتفاؤل .

تجانس البروفيل :

يتطلب حل المشكلات كما أشرنا من قبل العديد من المهارات والقدرات ووجهات النظر ، ومن ثم فإن الجماعة غير المتجانسة فى عدد من خصائص الأفراد أقرب لأن تضم أعضاء لديهم الخصائص المطلوبة ، وهم لذلك أقرب لأن يكونوا أكثر تأثيرا من أعضاء الجماعة المتجانسة ، ويضع منحى البروفيل ، فى دراسة التجانس – عدم التجانس ، فى الاعتبار خصائص فردية عديدة ، وليس مجرد خصيصة فردية واحدة كما فى منحى السمة وهذا يقوى من احتمال أن الجماعات غير المتجانسة سوف تؤدى بفاعلية أكبر من الجماعات المتجانسة . وقد تم اثبات هذا الأثر بجلاء بواسطة هوفمان (٢٨٣) وهوفمان ومايير (٦٨٤) . وفى الدراسة الأولى ، كون هوفمان مجموعات على أساس بروفيل الشخصية الذى تم الحصول عليه بتطبيق الاستخبار المسحى المزاجى لجيلفورد وزيمرمان (GZTS) (٢٥١) ويقيس هذا الاستخبار عشر سمات للشخصية ، وهى أبعاد مستقلة نسبيا فى الشخصية . وقد تكونت الجماعات المتجانسة من أفراد ذوى بروفيلات متماثلة على الاستخبار المسحى المزاجى والجماعات غير المتماثلة من الأفراد ذوى بروفيلات الاستخبار المسحى المزاجى غير متماثلة . وقد حلت كل مجموعة مشكلتين : مشكلة طريق ملغم (تم وصفها من قبل) ومشكلة تغيير العمل . ومشكلة تغيير العمل عبارة عن موقف أداء تمثيلى حيث نجد ثلاثة عمال المشرف عليهم يكون الرجل الرابع فى الجماعة . ويطلب المشرف ، عند اقتراح دراسة الزمن أن يعمل العمال الثلاثة فى مراكز ثابتة بدلا من التناوب كما كانوا يفعلون من قبل . وعلى الجماعة أن تقرر ماذا تفعل إزاء هذا الطلب طالما أن العمال سوف يفضلون أن يتناوبوا لكى يتحرروا من الرقابة . وحين أنهت الجماعة حل المشكلة أجابوا على استخبار صمم لقياس الرضا عن الحل الذى توصلوا إليه .

لقد أدت الجماعات غير المتجانسة أفضل على كلا العملين . وفى مشكلة الطريق الملغوم حصلت الجماعات غير المتجانسة على درجات متوسطها ٦٣,١ ، مقارنة بمتوسط الدرجة ٤٤,٥ التى حصلت عليها الجماعات المتجانسة . إن الحلول التى توصلوا إليها فى مشكلة تغيير العمل أعطيت درجات فى ضوء حلول قديمة (تستمر الجماعة فى التناوب) وحلول جديدة (قبول اقتراح المشرف) أو حلول مبتكرة (محاولات للتوفيق بين القديم والجديد) . ولقد أنتجت الجماعات غير المتجانسة حلولا أكثر ابتكارية على الرغم من أنه لم يكن ثمة فروق بين أنماط الجماعات عن الرضا فى الحلول التى توصلوا إليها .

وقد امتدت دراسة هوفمان ومايير (٢٨٤) بهذا المنحى إلى عديد من المهام فى محاولة لتحديد ما إذا كانت الجماعات غير المتجانسة ستصدر حلولا ذات نوعية أعلى على الأعمال التى تتضمن

صراعات فى التقييم وصراعات شخصية . وقد تم وصف الحلول الثلاثة التى أمكن تقدير درجاتها بطريقة موضوعية من قبل ، وكانت نتائج هذه الدراسة متسقة مع تلك التى أوردها هوفمان من أن الجماعات غير المتجانسة تصدر نسبة أعلى من الحلول (الجيدة) على معظم المهام ، وبالمثل حلولا جيدة على الأخرى . ويبدو أن الاستنتاج الذى مؤداه أن الحلول عالية الجودة يمكن الحصول عليها من الجماعات غير المتجانسة أسرع مما يمكن الحصول عليه من الجماعات المتجانسة ، وهذا الاستنتاج له ما يبرره .

ومن المعتقد أن هناك دراستين أخريين قد تبنيا منحى البروفيل . بمعنى أن أكثر من خصلة شخصية واحدة يجب أن يعتد بها فى تحديد التجانس وعدم التجانس ، وقد أجرى ترانديس وهول ايوين (٦٤٠) ثلاث تجارب لبحث العلاقة بين عدم تجانس عضو الجماعة والإبداع لدى الثنائيات . وقد قدم فى التجربة إلى المفحوصين مقياس نحوى فارق تختص بمشكلات من قبيل : الحرب والتأمين الصحى الاجتماعى والخلود . وقد كونت الثنائيات (على أساس استجاباتهم لهذه المقاييس) أنهم مرتفعون أو متوسطون أو منخفضون على التشابه المعرفى . وقد طلب من الثنائيات الاهتمام بالمشكلات الاجتماعية ، والتى من قبيل كيفية تقليل حجم البطالة فى الولايات المتحدة الأمريكية ، وكان لدى نصف الثنائيات فكرة عن مثل هذا العمل ، والنصف الآخر لم يكن له معرفة به . وقد قدرت درجات إنتاج الجماعات بالنسبة للأصالة والسلوك العملى والجودة . وقد عملت الثنائيات غير المتجانسة بشكل أفضل حين كان لديهم خبرة ، ولكنهم كانوا أقل فعالية حين كانوا غير مدربين . وفى التجربتين الآخريين كان تكوين الجماعة مبنيا على مقاييس للاتجاهات وعلى مقاييس للإبداع . وكانت الثنائيات التى تكونت : (١) متجانسة على كل من الاتجاهات والقدرة الإبداعية . (٢) غير متجانسة على كل من الاتجاهات والقدرة الابداعية . (٣) متجانسة على الاتجاهات ولكنها غير متجانسة على القدرة . (٤) غير متجانسة على الاتجاهات ولكنها متجانسة على القدرة . وكانت المشكلات مشابهة لتلك التى استخدمت فى التجربة رقم (١) . وقد استجابت الثنائيات لأسئلة من قبيل كيف يمكن لشخص متوسط القدرة أن يحقق شهرة ، على الرغم من أنه لا يملك أى مواهب خاصة ؟ وقد أوضحت النتائج أن الثنائيات غير المتجانسة فى الاتجاهات والمتجانسة فى القدرات أكثر إبداعا من تكوينات الجماعة الأخرى . إن الطريقة المعقدة نوعا والتى تم بها قياس الاتجاهات والقدرات الإبداعية والتى تكونت بها الجماعات تجعل من الصعب تفسير هذه النتائج .

دراسة أخرى أجراها فيدلر (١٩٣) يمكن اعتبارها دراسة لتجانس البروفيل . حيث درس جماعات تختلف فى تجانسها من حيث الخلفية الثقافية . وكان نصف الجماعات المتجانسة الثقافية يتكون إما من ٣ رجال يتحدثون اللغة الفرنسية أو ثلاثة يتحدثون اللغة الهولندية ممن يعملون فى البحرية البلجيكية ، وكان النصف الآخر من الجماعات غير متجانسة الثقافة يتكون

من قائد يتحدث الفرنسية واثنين من الأتباع يتحدثان الهولندية أو قائد يتحدث الهولندية واثنين من الأتباع يتحدثان الفرنسية وطالما أن اللغة ترتبط بالفروق الثقافية الواسعة فى خلفيات الأفراد ، فقد بنى التجانس وعدم التجانس فى الواقع على كثير من الخصال الشخصية . ويجب أن يكون واضحا أيضا أن عدم تجانس اللغة ينبغى توقع أن يكف الآداء الفعال للجماعة ، على حين أن عدم تجانس الآراء ووجهات النظر يمكن توقع أن يقوى من الأداء ، ومن ثم فإن هذه الطريقة الخاصة فى تكوين الجماعات تنتج قوتين متعارضين بالنسبة لفاعلية الجماعة . ويمكن أن تعزى هذه الحقيقة إلى الفروق الصغيرة بشكل صارخ فى أداء الجماعات المتجانسة . ومع ذلك فقد فشل فيدلر وموريس وأونك (١٩٧) أيضًا فى أن يجدوا فرقًا فى أداء الجماعات الهولندية المختلفة فى الدين والتجانس الثقافى الفرعى . إنه من المحتمل ألا تكون الخصائص التى درسها فيدلر وزملاؤه ليست متعلقة بالأعمال التى كان على الجماعات أن تكملها .

وبإيجاز فإنه عادة ما تؤدى الجماعات غير المتجانسة فى بروفيلها الشخصى بفاعلية أكبر من الجماعات المتجانسة فى هذا الجانب . وحين يكون لدى أعضاء الجماعات قدر متنوع من الآراء والقدرات والمهارات ووجهات النظر ، فإن الاحتمال يتزايد فى أن الجماعة ككل سوف تملك الخصائص اللازمة لأداء الجماعة الفعال . ومن الواضح وجود بعض الخصائص الشخصية والتى ينبغى أن يكون أعضاء الجماعة متشابهين بالنسبة لها من أجل سلوك فعال للجماعة . فمثلا ييسر تجانس اللغة اتصال الجماعة بشكل واضح ، وهو ما ييسر بدوره أداء الجماعة كما أن عدم التجانس فى مثل هذه الخصائص يمكن أن يقف فى مواجهة الآثار المرغوبة فى أنماط أخرى من عدم تجانس العضو ، وهى حقيقة تدعم التأكيد السابق من أن أفضل منحى لدراسة تجانس – عدم تجانس عضوية الجماعة تستدعى وجود كل من تحليل السمة وتحليل البروفيل .

فروض مقبولة عن تكوين الجماعة :

إن استعراضنا المختصر إلى حد ما للدراسات التى تناولت آثار تكوين الجماعة يجعل من الواضح أن البحث فى هذا المجال قد بدأ فقط يقلل من عدد الفروض المقبولة المتعلقة بالعلاقات بين خصائص عضو الجماعة وعمليات الجماعة . ومع ذلك فإن العديد من الفروض يملك سندا مبدئيا ، ويجب اعتبار كل الفروض التالية فروضا مقبولة ، ولكن من المطلوب إجراء بحوث أخرى قبل أن يعتبر بعضها محتمل الصدق .

الفرض الأول : يشارك الأفراد بشكل متفاوت فى إنتاجية الجماعة ، بما يعتمد على الأفراد الآخرين فى الجماعة :

على الرغم من أن إثبات الفرض الأول قاصر إلى حد كبير على دراسة واحدة (٤٩٥) إلا أن الفرض قد اكتسب قوة من حيث أنه معقول بشكل بديهى . أى أن فردا ما يمكن أن يكون

نشطا ومتحدثا لبقا حين يكون بين جماعة من الأصدقاء أو مع غرباء ميالين للخضوع ، ولكنه يكون غير نشط وغير متحدث حين يكون في جماعة من الغرباء العدوانيين . مثل هذه التباينات في السلوك تعنى بوضوح فروقا فى كمية الإسهام فى إنتاج الجماعة .

الفرض الثانى : يتواصل أعضاء الجماعات ذات التماسك العالى مع بعضهم البعض وذلك إلى مدى أبعد من أعضاء الجماعات ذات التماسك المنخفض :

لقد أوضحت الدراسات المتعددة أن كمية التفاعل فى الجماعات المكونة من الأعضاء الأعلى انجذابا إلى الجماعة تكون أكبر مما هو الحال فى الجماعات المكونة من أعضاء أقل انجذابا ، أو ممن يكونون غير مرغوب فيهم من الجماعة (١٧ ، ٢٠٦ ، ٣٧٧) . إن الأعضاء المعجبين ببعضهم يرغبون فى التحدث مع بعضهم البعض أكثر من الأفراد غير المتحابين . هذه الحقيقة الواضحة ذات مضامين هامة بالنسبة لسلوك الجماعة .

الفرض الثالث : أن نمط التفاعل ومضمونه أكثر إيجابية فى التوجيه لدى الجماعات الأعلى تماسكا منه لدى الجماعات الأقل تماسكا :

حين تكون الجماعة أعلى تماسكا ، يميل الأعضاء لأن يكونوا أصدقاء متعاونين ، وينخرطون فى ضروب سلوك تيسر تكامل الجماعة ويميل أعضاء الجماعات منخفضة التماسك لأن يسلكوا بتفرد بأكثر من سلوكهم على أنهم أعضاء جماعة . ويميل سلوكهم ذو التوجه نحو الجماعة لأن يكون عدوانيا وغير متعاون (١٧٠ ، ٦٥٠) .

الفرض الرابع : تمارس الجماعات الأعلى تماسكا تأثير على أعضائها أكبر مما تمارسه الجماعات الأقل تماسكا :

أحد مصادر النفوذ الاجتماعى هو التفاعل المتبادل بين الأشخاص ، ومن ثم فمن المعقول افتراض أن أعضاء الجماعات الأعلى تماسكا يمكن أن يكون لهم نفوذ أكبر ، وبالتالى تأثير أكبر على بعضهم البعض . وتدعم هذا التوقع من خلال دراسات تبرز أن أعضاء الجماعات الأعلى تماسكا يستجيبون للتأثير الذى يمارسه أعضاء الجماعة الآخرون بأكثر مما يفعل أعضاء الجماعات ذات التماسك الأقل (٦٤ ، ٥٠٨) وأن أعضاء الثنائيات ذات التماسك العالى يغيرون آراءهم فى اتجاه رأى شركائهم أكثر من أعضاء الثنائيات ذات التماسك المنخفض (١٧) وأن أعضاء الجماعات ذات التماسك المرتفع يجارون لأحكام الأغلبية أكثر مما يفعل أعضاء الجماعات ذات التماسك المنخفض (٨١ ، ٣٧٧ ، ٦٨٢) .

الفرض الخامس : الجماعات ذات التماسك العالى أكثر فعالية من الجماعات ذات التماسك المنخفض فى تحقيق أهدافها الخاصة :

إن الدليل الخاص بالعلاقة بين تماسك الجماعة وفاعليتها ليس متسقا تماما . وقد كشفت

الدراسات المعملية فقط عن زيادات طفيفة فقط فى صالح الجماعة عالية التماسك (٥٠٨) كما كشفت عن عدم وجود فروق فى إنتاجية الجماعات عالية أو منخفضة التماسك (٦٤) . وعموما فإن مثل هذا الفشل فى دعم الفرض الخامس ربما يكون راجعا إلى حقيقة أن الجماعات لا تقبل دائما الهدف الذى يحدده القائم بالتجربة . وقد دعمت نتائج الدراسات والتجارب الميدانية على وجه العموم هذا الفرض (٢٣٦ ، ٥٦٠ ، ٦٥٠ ، ٦٥١) وتشير نتائج هذه الدراسات إلى أن درجة عالية من التماسك أكثر فاعلية فى تحقيق أى أهداف يقررها أعضاؤها ، على الرغم من أن هذه الأهداف لا تكون دائما من النوع الذى يهم الباحث .

الفرض السادس : أعضاء الجماعات الأعلى تماسكا أكثر رضا على وجه العموم من أعضاء الجماعات ذات التماسك المنخفض :

تدعم نتائج كل من الدراسات الميدانية والتجارب المعملية (٤٦ ، ٤٧ ، ٦٥١) الفرض الذى يذهب إلى أن أعضاء الجماعات عالية التماسك أفضل رضا مع الجماعة ومع إنتاجاتها من أعضاء الجماعات منخفضة التماسك . ولدى أعضاء الجماعات عالية التماسك الدافع لأن يتفاعلوا مع الآخرين فى جماعتهم لتحقيق أهداف الجماعة . ويؤدى هذا الدفع إلى سلوك فعال للجماعة وإلى رضا مرتفع للفرد .

الفرض السابع : الجماعات المتآلفة أكثر فعالية فى تحقيق أهداف الجماعة من الجماعات غير المتآلفة :

على الرغم من وجود بعض النتائج السلبية ، إلا أن الجانب الأعظم من البرهان يفترض أن الجماعات المتوافقة بالنسبة للحاجات والسمات الشخصية أقدر على العمل بانسيابية أكبر ، وتخصص القليل من طاقتها لاستمرار الجماعة ورعايتها ، ومن ثم يحققون أهدافهم بفاعلية أكبر من الجماعات ذات الأعضاء غير المتوافقين بالنسبة للحاجات وخصائص الشخصية (١٥٥ ، ٥٠٤ ، ٥١٨ ، ٥١٩ ، ٥٣٦) . وعلى العموم فإن عملا نظريا كبيرا مطلوب لتحديد أى الخصائص الفردية يتوقع أن تكون متوافقة : حينئذ فقط يمكن أن يرسى العمل الإمبيريقى فروضا صادقة حول الجوانب الخاصة فى توافق الجماعة وفى عملية الجماعة .

الفرض الثامن : أعضاء الجماعــات المتوافقة أكثر رضا من أعضاء الجماعات غير المتوافقة :

تقدم الدراسات التى ذكرت فى سياق الفرض السابع بعض الدعم للفرض الثامن أيضا . بالإضافة لذلك تشير دراسات سميلر وفراى (٢١٠) وكوهين (١٣٦) إلى أن أعضاء الجماعات غير المتوافقة يعانون قلقا وعدم رضا عام مع الجماعة . ويبدو أنه من غير الممكن تجنب أن مثل هذه العوامل سوف تعوق مع الوقت السلوك الفعال للجماعة .

الفرض التاسع : فى حالة تساوى الأمور الأخرى ، تؤدى الجماعات المكونة من أعضاء لديهم قدرات متنوعة بفاعلية أكبر من الجماعات المكونة من أعضاء لديهم قدرات متشابهة :

لهذا الفرض أساس نظرى متين كما أن له دعما إمبيريقيا مناسبا . إن أداء الجماعة عادة ما يتطلب مهارات متنوعة ، وهذه غالبا ما توجد فى الجماعات ذات الأعضاء الذين يملكون قدرات متباينة أكثر من الجماعات ذات الأعضاء الذين يملكون قدرات متشابهة . وقد أكدت جهود عدد من الباحثين هذا التوقع (٢٣٢ ، ٣٤٠) .

الفرض العاشر : يجارى الأعضاء فى الجماعات مختلطة الجنس أكثر من أعضاء الجماعات ذات الجنس الواحد :

يشير أفضل دليل إلى أن أعضاء الجماعات مختلفة الجنس يكونون مهتمين أكثر بالعلاقات بين الأشخاص ، وبالتالى فإنهم يجارون أكثر من أعضاء جماعات الجنس الواحد المهتمين أكثر بالعمل الذى يؤدونه ، وعلى الرغم من بعض النتائج غير المتسقة (٦٤٦) فإن الحقائق الإمبيريقية تدعم عموما هذا الفرض (٦٨٣) .

الفرض الحادى عشر : يميل عدم التجانس العرقى (السلالى) إلى خلق توتر بين الأشخاص ويؤثر بالتالى على مشاعر وسلوك أعضاء الجماعة :

إن الدليل الخاص بآثار التكوين العنصرى على سلوك الجماعة محدود جدا . ومع ذلك فقد كشفت دراسات عديدة عن فروق بين البيض والسود فى الجماعات غير المتجانسة عنصريًا وهو ما لم يظهر فى الجماعات المتجانسة عنصريا . ومع الجماعات مختلطة العنصر يتحدث السود أقل من البيض ، وهم غالبا يكشفون عن تأكيد للذات أقل وعن كثير من توقع الفشل ، وهم غالبا أقل كفاءة من البيض (١٦٠ ، ٣١٢ ، ٣٤٧ ، ٤٩٩) وربما تؤثر هذه الإثارة أولا تؤثر على الجماعة بشكل عكسى .

الفرض الثانى عشر: تؤدى الجماعات ذات الأعضاء غير المتجانسين فى بروفيلات الشخصية بفاعلية أكبر من الجماعات ذات الأعضاء المتجانسين بالنسبة لبروفيلات الشخصية:

على الرغم من أن الدليل الداعم لهذا الفرض جيد نسبيا (٢٨٣ ، ٢٨٤) إلا أن هناك أيضا سببا للاعتقاد بأن آثار تكوينية معينة ربما يطمسها تحديد الاهتمام بالبروفيلات . فقد وجد فيدلر مثلا (١٩٣) فرقا ضئيلا بين أداء الجماعات المتجانسة وغير المتجانسة ثقافيا وهى النتيجة التى من المحتمل أن تكون ناتجة عن المزج بين الخصال التى يجب أن تكون متجانسة (اللغة) مع تلك التى ينبغى أن تكون غير متجانسة (الآراء ووجهات النظر) من أجل سلوك فعال للجماعة .

وبإيجاز ، لقد بدأنا توا تحليل آثار تكوين الجماعة ، ومن الواضح منذ البداية أن مثل هذه

الآثار أكثر تعقيدا مما قد يبدو ظاهريا ، ويمكن أن نجازف بتخمين أن التوافق المتبادل بين الأشخاص هو المتغير الأساسى فى تكوين الجماعة . إن العمل الضخم الذى يواجه أخصائى ديناميات الجماعة هو التحليل النظرى للعلاقات المتبادلة بين الأشخاص لكى يمكن تحديد التوافق – عدم التوافق فى الخصائص الفردية .

الفصل الثامن

البنية الاجتماعية

بنية الجماعة[1]

يتأثر كل إنسان فى وقت أو آخر بضروب السلوك التى يقوم بها الفرد الواحد فى المواقف المختلفة ، فالرئيس العدوانى يتلقى مطالب زوجته بكلمة وديعة هى « حاضر يا عزيزتى » ، والشاب اللبق الذكى بصحبة شبان آخرين ، يصبح مرتبكا وغير كفء فى الجماعات الاجتماعية المختلطة الجنس . والفتاة التى تصنع أحكاما بثقة وبقدر كبير من الدقة حينما تكون مفردة تخطىء غالبا حينما تواجه بأحكام إجماعية خاطئة من زملائها أعضاء الجماعة . ومن الضرورى أن نلاحظ ، من خلال الفحص المدقق ، أن هذه التباينات مرتبطة بالعضوية النوعية فى الجماعة . إن سلوك الشخص ما هو إلا دالة لعلاقاته ، أو لعلاقاتها ، تجاه الآخرين فى الجماعة .

وحين يتجمع أفراد متعددون لأول مرة ، ويبدأون فى التفاعل ، فإن هذه الفروق الفردية المتسقة تبدأ فى الظهور ، فيتحدث بعض الأفراد أكثر من غيرهم ، ويمارس بعضهم تأثيرا أكبر على قرارات الجماعة ، ويكون البعض أكثر نشاطا بوجه عام من الآخرين . ويبدو أن بعضهم ينتزع احتراما أكبر مما يتلقاه أعضاء الجماعة الآخرين وهلم جرا . وينشأ التفاوت بين أعضاء الجماعة لدرجة أن عدم التساوى يوجد بينهم على امتداد العديد من الأبعاد ، وأن هذه التفاوتات هى أساس بناء الجماعة ، وعندما تحدث التفاوتات أو الفروق تنشأ العلاقة بين الأجزاء المتفرقة ، حتى أنه يوجد نمط من العلاقات داخل الجماعة ، هذا النمط من علاقات الأجزاء المتمايزة فى الجماعة يشار إليه غالبا على أنه بنية الجماعة (١١٢) ومع ذلك ومن حيث أن الجماعة قد تصير متمايزة عبر العديد من الأبعاد ، فإن هذا المفهوم لبنية الجماعة إنما يعنى أنه ليس ثمة بنية واحدة للجماعة ، بل هناك بالأحرى بنيات متعددة للجماعة ، وهى فى الواقع بنيات كثيرة ، بقدر ما يوجد من أبعاد (٣٣٩) . ولكن بنية الجماعة فى الواقع ، ليست فحسب مجرد مجموعة من أنماط العلاقة المنفصلة رغم وجود ترابط لأنماط العلاقات بين وحدات متباينة ، إنما هو نمط متكامل منظم يعكس الأجزاء المتمايزة كشكل كلى والكامنة فى كل فرد من أعضاء الجماعة ، وينبغى أن يستوعب مفهوم دقيق لبنية الجماعة هذا التعقيد .

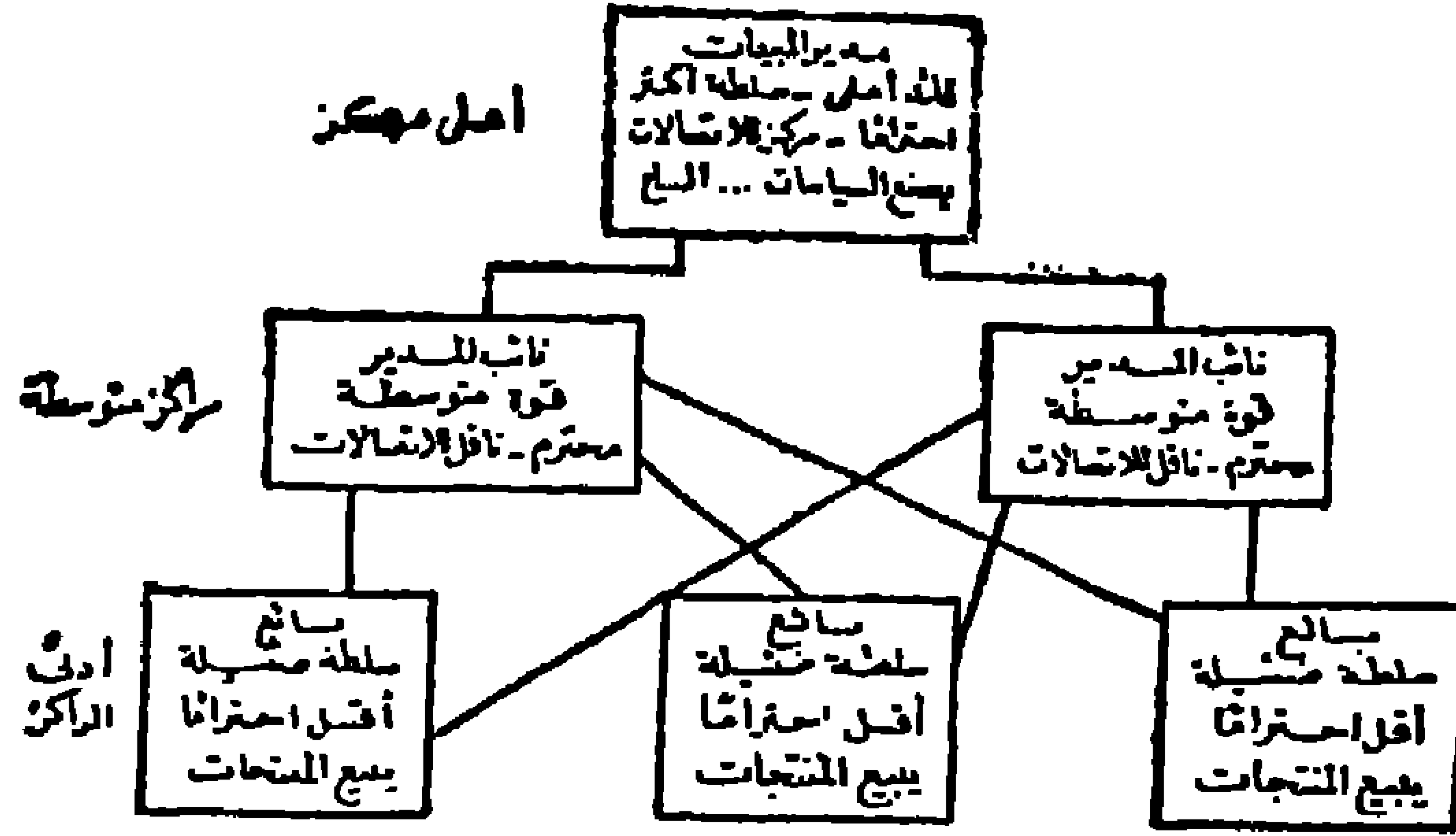
---

(١) Group Structure

طبيعة بنية الجماعة :

داخل أى جماعة معينة تكون مختلف الفروق التى تظهر فى أجزاء الجماعة كامنة فى كل عضو من أعضاء الجماعة ، بمعنى أن عضو الجماعة هو الذى يتمايز عن الأعضاء الآخرين فى الجماعة من حيث البعد الخاص موضع الاهتمام . ومن ثم فمن الممكن لعضو معين فى الجماعة أن يكون فى وقت واحد هو الشخص الذى يتكلم غالبا ، وهو الشخص الأكثر نشاطا ، وهو الشخص الذى فى نفس الوقت له أقل تأثير فى الجماعة ، وهلم جرا . ويمكن أن يشار إلى التمايز الكلى لمختلف الأجزاء المرتبطة بعضو معين فى الجماعة ، على أنه موضع الفرد فى الجماعة . وعلى هذا فإن كل عضو جماعة يحتل موضعا فيها ، كما أن نمط العلاقات بين المواضع المختلفة فى الجماعة يكون بنية الجماعة .

ويتم تقييم كل موضع بواسطة أعضاء للجماعة ، بما فيهم شاغلى الموضع ، من حيث الهيبة والأهمية ، أو من حيث قيمته للجماعة وهذا التقييم يشار إليه بأنه : المركز الاجتماعى أو ببساطة المركز . وعلى الرغم من أن مواضع متعددة يمكن أن تتمتع بمراكز متكافئة ، فإن هناك غالبا فروقا فى المركز بما تؤدى إلى أن تصبح بنية الجماعة هرمية . ويتوقع ممن يشغل موضعا أن يقوم بوظائف معينة (ينفذ بعض ضروب السلوك) أثناء تفاعل الجماعة . وتشكل مجموعة ضروب السلوك المتوقعة ، والمرتبطة بموضع فى الجماعة ، تشكل الدور الاجتماعى ، أو بإيجاز أكثر تشكل « دور » شاغلى هذا الموضع . وهذه الجوانب الخاصة ببنية الجماعة موضحة بيانيًا فى الشكل ٨ — ١. ويبرز هذا الرسم تنظيم قسم للمبيعات فى متجر صغير . ويحتل مدير المبيعات أعلى المراكز موضعا . إنه يمارس التأثير الأعظم على الجماعة ، ولديه معظم السلطة ، وهو أكثر أعضاء الجماعة احتراما .. الخ . ومن المتوقع منه أن يقود الجماعة وأن يضع السياسة وأن يحدد أهداف الجماعة ، وأن يتصرف كحكم نهائى فى المنازعات وأن يؤدى ما يماثل ذلك من مهام أخرى للجماعة ولنواب مدير المبيعات مراكز متكافئة ولكنها أقل من مركز المدير . إن لهم بعض السلطة فى الجماعة ، وهم يملكون قدرا متوسطا من التأثير على الجماعة ، يتمتعون باحترام أقل مما هو متحقق لمدير المبيعات . ولكنه أكثر مما هو متحقق للآخرين فى الجماعة .. الخ . ومن المتوقع منهم أن يقدموا المشورة لمدير المبيعات فيما يتعلق بالأمور المتعلقة ، وأن يقودوا الآخرين فى الجماعة فى أداء واجباتهم ، وهم يقومون بما يماثل كل ذلك من وظائف أخرى للجماعة . ورجال البيع الثلاثة هم قاعدة هرم المراكز . ويشغلون مراكز متشابهة ، إن لهم سلطة ضئيلة تمارس تأثيرا ضعيفا على الآخرين فى الجماعة ، وهم على وجه العموم أقل احتراما من مدير المبيعات ونوابه . إن دورهم يتطلب أن ينفذوا تعليمات المديرين ، بمعنى أن وظيفتهم الأولى هى بيع الإنتاج الذى ينتجه المتجر الصغير :



(شكل ٨ - ١) بنية جماعة بيع فى مؤسسة تجارية صغيرة

والمثل الذى يقدمه الشكل ٨ - ١ يقدم بنية رسمية للجماعة ، وقد تم توضيح المواضع والأداء والمراكز من خلال التنظيم الأكبر الذى تقع الجماعة كجزء فيه . ولكن البنية ليست فى حاجة لأن تكون واضحة ، وهى فى الواقع ليست كذلك بالفعل فى الجماعات العديدة غير الرسمية ، فمثلا قد يكون المشاركون فى لعبة البريدج جماعة غير رسمية ، حيث يكون لكل عضو موضع محدد ، وربما يقوم أعضاء الجماعة كل موضع بشكل مختلف . إن هناك نمطا من العلاقات بين المواضع المكونة بنية الجماعة ، ويتوقع من شاغل كل موضع أن ينخرط فى أنواع معينة من السلوك تكون الدور المرتبط بهذا الموضع ، ويعى كل عضو فى الجماعة ، بشكل أو بآخر بنية الجماعة هذه ، ويمكنه فى الغالب التعبير عن هذا بوضوح كامل . وعلى هذا فليس ثمة صياغة واضحة خاصة بتنظيم الجماعة ، ومن ثم فقد توجد بنية الجماعة بشكل رسمى أو غير رسمى . ويمكن التعرف عليها وتحديدها فى سلوك الجماعة بشكل صريح أو بشكل ضمنى . وعلى أية حال فإن بنية الجماعة تمارس تأثيرا عاما على سلوك أعضاء هذه الجماعة .

وبالإضافة إلى المركز المرتبط بكل موضع ، فإن الجماعة تنشىء قواعد تحدد السلوك المقبول فى الجماعة ، وتسمى قواعد السلوك هذه أعرافا اجتماعية ، أو ببساطة أكثر ، تسمى أعرافا ، وتحدد الأعراف السلوك المقبول فى الجماعة ، ويمكن أن تنطبق على كل أفراد الجماعة ، أو تنطبق فقط على شاغلى مواضع معينة فى الجماعة . ومقتضيات الدور عبارة عن أعراف تنطبق على المواضع ، ولكن ليست كل الأعراف عبارة عن محددات للدور . أكثر من هذا فإن هناك تباينا واسعا فى درجة عدم طاعة أعضاء الجماعة للأعراف بدون جزاءات تطبق عليهم . وسوف يتم استعراض التشعبات الخاصة بأعراف الجماعة فيما بعد .

ومتى تأسست بنية الجماعة ، فإنها تصبح مستقلة إلى حد كبير عن أولئك الأفراد الذين يكونون الجماعة . ويتطابق الموضع المعين مع مركز معين بصرف النظر عن الشخص الذى قد يشغله ، ويتوقع من شاغل المركز أن ينفذ ضروربا معينة من السلوك ، وعلى سبيل المثال فإنه يتوقع من رئيس الشركة أن يضع السياسة العامة للشركة وأن يخطط للأهداف الخاصة بها .. الخ . ومهما يكن من أمر فإن أى سياسات وأى أهداف توضع قد تعتمد بشكل قوى على الخصائض الخاصة بالشخص المحدد الذى يشغل الموضع . وعلى هذا فإن النهوض بالدور يكون بمثابة دالة للجوانب البنائية للجماعة (بمعنى ضروب السلوك المتوقعة والمرتبطة بوضع ما) وعلى الخصائص الشخصية الخاصة بشاغل الوظيفة . وعلى الرغم من أن شاغل الموضع قد يغير الدور المرتبط بالوضع والمركز المخصص له ، فإن بنية الجماعة تميل لأن تكون مستقرة عبر الزمن حتى حين تتغير عضوية الجماعة .

وقد تم تجريبيا البرهنة على ثبات الجماعة بواسطة جاكوبز وكامبل (٢٩٩) . فبعد أن تم إرساء عرف ثقافى بمساعدة شركاء (حلفاء) تم نقل الشركاء والأعضاء القدامى من الجماعة ، واحد فى كل مرة حيث يحل محلهم أعضاء جدد . وقد استمر العرف الاعتباطى لمدة أربعة أو خمسة أجيال بعد أن نقل آخر شريك ، وبعد ذلك اضمحل هذا العرف . وتوضح هذه الدراسة أن جانبا واحدا على الأقل من بنية الجماعة لا يعتمد على الأفراد الذين يكونون الجماعة ، وهى تفترض أيضا إلى حد بعيد ، أن الجوانب الاعتباطية فى بنية الجماعة ، والتى هى من قبيل العرف فى تجربة جاكوبز وكامبل من المحتمل ألا تدوم بشكل مطلق مع تغيير عضوية الجماعة . ولقد اتضح حقيقة أن بعض جوانب الجماعة يمكن أن تتغير من خلال توزيع المكافآت فى الجماعة (٤٤) . وقد تم تدعيم جماعات يتكون كل منها من أربعة أشخاص فارقبا بواسطة أضواء ملونة . يشير اللون الأخضر إلى أن العضو كان يقدم إسهاما إيجابيا للجماعة ، وكان الضوء الأحمر يشير إلى أن العضو كان يقدم إسهاما سلبيا . وكان عضو الجماعة المختار لتلقى تدعيم إيجابى مرتفع (أضواء خضراء أكثر نسبيا) ، هذا العضو ، كان يضعه زملاؤه فى الجماعة موضعا عاليا كمجاراة للتدعيم بشكل يختلف عما كان عليه قبل فترة التدعيم . وباختصار فإن التدعيم الذى يمارسه مصدر من خارج الجماعة يمكن أن يغير المكانات النسبية لأعضاء الجماعة ، وهى النتيجة التى قد برهن عليها سميث (٥٧٧) .

المراكز والمواضع والأجزاء المتمايزة :

إن المركز المعين لوضع محدد هو نتيجة للخصائص الأخرى التى تؤدى إلى تمايز هذا الوضع عن الأوضاع الأخرى فى الجماعة . موضع القيادة عادة ما يمنح قيمة أكثر سموا من الأوضاع غير القيادية . ويتطلب الوضع ذو النفوذ الأكبر حجما مركزا أعلى من الأوضاع ذات النفوذ

الأقل . والوضع ذو الاحتمال الأكبر فى الاتصال يدرك على أنه أهم من باقى الأوضاع وهكذا . ومن ثم فإن المركز الممنوح لوظيفة معينة هو دالة للتمايزات حين تحدث فى الجماعة ، كما أنه يستوعب المظاهر المتنوعة فى بنية الجماعة والتى يشار إليها على أنها بنية القيادة وبنية للنفوذ وبنية سوسيوميترية وبنية اتصال ، وما شابه ذلك . وترابط هذه الجوانب المختلفة من بنية الجماعة لدرجة أن القائد هو عادة أقوى شخص فى الجماعة ، ولدية أكبر إمكانية اتصال (بمعنى أنه مركز لشبكة الاتصال) .. الخ وعلى سبيل المثال . فقد لاحظ فريز وكوهين (٢٠٥) أن فروق المركز بين أعضاء الجماعة الذين لم يكونوا مرتبطين فى جماعة[1] (بمعنى : مركز مرتفع فى المجتمع) اتبعوا فروقا بين أعضاء الجماعة من حيث النفوذ والمكانة ، على الرغم من أن هذا الأثر لا يحدث إذا لم تكن خصائص الأداء لدى الأعضاء مطابقة للمركز . وبمعنى آخر ، فإن للجوانب المختلفة فى بنية الجماعة ، على الرغم من أنها مترابطة إلا أنها مستقلة من حيث أن جانبًا معينا (النفوذ مثلا) ربما تغير ، فى حين أن جانبا آخر (القيادة مثلا) قد يظل بدون تغيير . ويمكن لأى بعد أن يتباين من أجل الأغراض التجريبية ، وقد فحصت عدة دراسات آثار « البنيات المفردة »[2]. وقد تمت بالفعل مناقشة بعض هذه الدراسات . وهناك دراسات أخرى سيتم تقديمها فى جزء لا حق من هذا الفصل .

وقد يكون واضحا الآن أن تحليلنا لبنية الجماعة وطريقة استخدامنا لمصطلحات الموضع والمركز والدور فى بنية الجماعة مختلفة إلى حد ما عن التحليلات والاستخدامات الأخرى . وعلى سبيل المثال فقد تم منح المركز الكثير من المعانى التصورية بواسطة المنظرين المهتمين بالجماعة . وهو غالبا ما يختلط بالوضع والدور . وقد أجلنا مناقشة هذه الوجهات المتباينة من النظر إلى جزء لاحق من هذا الفصل .

مصادر بنية الجماعة :

إن تكوين بنية الجماعة هى أحد الجوانب الأساسية فى نمو الجماعة ، ومن ثم فإن بزوغ الأوضاع والمراكز والأدوار والأعراف يتم أثناء عملية تكوين الجماعة وارتقائها . وليس من الممكن أن ننظر فى تكوين الجماعة دون النظر فى الوقت نفسه إلى مصادر ومنشأ بنية الجماعة فى نفس الوقت . وقد ناقشنا فى الفصل الرابع بعض مراحل ارتقاء الجماعة ، كما لوحظت فى جماعات حل المشكلات (٢٣) وفى جماعات التدريب على الحساسية . وفى كلا الحالتين كانت الجماعات معنية بمشكلات العلاقات داخل الجماعة وببؤرة الضغط . وقد لاحظنا أيضا أمثلة من تكوين التحالفات والطرق التى تتكون من خلالها الجماعات الفرعية . وفى الفصول اللاحقة لاحظنا أن آثار البيئة الفيزيقية والخصائص الشخصية لأعضاء الجماعة وآثار تركيب

---

(١) Gtoup related

(٢) Single Stucture

الجماعة على مثل هذه الجوانب فى الجماعة من قبيل نمو القيادة والمركز وعلاقات النفوذ ، وبالتالى فإننا قد تحدثنا كثيرا عن أصول بنية الجماعة ، ومن ثم فإن المناقشة سوف تقتصر على استعراض لتلك الاهتمامات المبكرة ، ومحاولة لعرض كيفية ترابطها .

ووفقا لكارترايت وزاندر (١١٤) فإن العوامل التى تحدد بنية الجماعة يمكن تصنيفها إلى ثلاثة فئات كبرى هى : (١) متطلبات الآداء الكفء للجماعة ، (٢) القدرات والدوافع لدى أعضاء الجماعة ، (٣) البيئة الفيزيقية والاجتماعية للجماعة . ولقد رأينا كيف أن مجموعة هذه المتغيرات تؤثر فى مختلف جوانب بنية الجماعة . ولكننا رأينا أيضا كيف أن جانبا واحدا فى بنية الجماعة يمكن أن يؤثر فى جانب آخر ، وبالتالى يؤثر فى طبيعة البيئة ككل ، ولذلك فإن فئة رابعة يجب أن توضع فى الاعتبار ، ألا وهى « البنيات » الفردية للجماعة .

متطلبات الأداء الكفء للجماعة :

تتجمع الجماعات عادة من أجل غرض ما : ربما لحل مشكلة ذات حجم كبير ، أو لمجرد الاشتراك فى تفاعل اجتماعى ودى . إن نوع العمل الذى‌تنشئه الجماعة أو تقبله على أنه هدفها ، يصبح مهما لأعضاء الجماعة الذين يهتمون بأفضل الطرق لتنظيم أنفسهم لإنجاز الهدف . وقد تم وضع هذا الميل فى موضع التركيز الشديد فى دراسة عن الاتصال واختيار القائد فى الجماعات الصغيرة (٥٥٢) وقد لوحظت الجماعات ذات الأعضاء الخمسة كل منها على حدة من خلال تجربة تطلبت أن يختار الأعضاء فى الجماعة المشكلات ، وأن يحلوها من خلال اتصال كتابى . وقد خصص لكل عضو صندوق بريد ، وكانت الطريقة الوحيدة التى يمكن للأعضاء استخدامها للتفاعل هى كتابة الخطابات لبعضهم البعض . وفى ثمانى جماعات من عشر اقترح عضو أو أكثر فى فترة مبكرة من التفاعل أن الجماعة تحتاج لتنظيم نفسها من أجل الأداء الأكفأ . وقد اقترح الأعضاء بطرق متنوعة أن الجماعة محتاجة لقائد أو منسق .. ألخ ، هو الذى سوف يوجه أنشطة الآخرين . وقد نفذت هذه الاقتراحات فى كل حالة ، ونظمت الجماعة نفسها بطريقة جعلت الأعضاء يعتقدون أنها تساعدهم على العمل بكفاءة .

وقد تم فى الفصل الرابع تقديم دليل له قيمته لإبراز أن التحالفات تتشكل فى المواقف التى يمكن فيها للجماعات الفرعية تحقيق مكافآت أكبر مما يستطيعه الأفراد الذين يعملون منفردين . ومن الواضح أن الاهتمام بالنتائج يؤثر فى نوع التجمعات الفرعية ، التى تنمو على الرغم من أن الكفاءة الكلية للجماعات قد يلحق بها ضرر أحيانا .

خصائص أعضاء الجماعة :

من الواضح أن أنواع التمايزات التى يمكن أن تنشأ فى الجماعات حديثة النشأة تتأثر أيضا بخصائص الأفراد الذين يكونونها . وسوف يحاول الفرد ، الذى تحدوه الرغبة فى أن يسيطر على الآخرين ، أن ينشىء بنية مركزية للنفوذ يكون هو مركزها ، وسوف يلجأ الفرد الذى

يتمتع بالتفاعل الاجتماعي إلى بناء بنية تتسم بالمساواة وتسمح بالتبادل الميسور بين الأشخاص . وعضو الجماعة اللبيب أميل لأن يبزغ باعتباره قائدا للعمل . وهكذا . وتوجد لدى بعض الأفراد حاجة للبنية ، ويحتاج الفرد لأن ينشيء مواقف مناسبة بطرق متكاملة وذات مغزى ، (١٣٨) . وحين يوجد الأفراد الذين يملكون هذه الاحتياجات فى مواقف جماعية فإنهم يحاولون بناء الجماعة لإشباع حاجاتهم . وعلى سبيل المثال فقد وجد أرونوف وميس (١٣) أن الجماعات المكونة من خمسة أفراد لكل منها والتى تتكون من أعضاء لديهم حاجات مرتفعة للأمن كانت أميل أن تقيم بنية هرمية ، على حين أن الجماعات المكونة من أفراد لديهم حاجات مرتفعة للتقدير حاولت لأن تقيم بنيات أكثر تساويا(١) وبمعنى آخر فقد مالت الجماعات لأن تقيم بنيات مرتبطة بدوافع أعضائها .

وقد لوحظ فى الفصل السادس أن خصائص أعضاء الجماعة تساهم فى بنية الجماعة بطرق عديدة ومهمة وقد اتضح أن التفوق البدنى والذكاء والمهارات المتعلقة بالعمل مرتبطة إيجابيا ببزوغ القيادة . ويسهم الأشخاص ذوو التوجه الإيجابى نحو الآخرين فى ارتقاء تماسك الجماعة . ويسهم الفرد الاعتمادى(٢) فى تحقيق الهدف ، وهو أكثر ميلا لأن يبرز كقائد . من ناحية أخرى تسهم خصائص العضو هذه ، وبدون شك فإن هناك الكثير من الجوانب الأخرى لأعضاء الجماعة والتى لم يتم دراستها بعد بعناية ، تسهم إلى حد كبير فى ارتفاع بنية الجماعة .

بيئات الجماعة(٣) :

لقد تم على مدى صفحات هذا الكتاب التأكيد على أن بيئات الجماعة تلعب دورا بالغ الدلالة فى عملية الجماعة . إن البيئة الفيزيقية تقدم الفرصة للمتغيرات الأخرى كى تؤثر فى بنية الجماعة وتمارس أيضا أثرا مباشرا على نمو البنية من خلال التضمينات الثقافية للمواضع المكانية . وعلى سبيل المثال كشفت الدراسة ذات الشهرة الواسعة عن إسكان الطالب (١٨٩) بشكل واضح عن أن الموقع الفيزيقى للأحياء السكنية يحدد البناء السوسيومترى للجماعات . وقد وجدنا فى الفصل السادس أن مراكز أعضاء الجماعة ترتبط بقوة بموقعهم الفيزيقى فى الجماعة . ويمنح الأشخاص الذين يجلسون على رأس المائدة ، على سبيل المثال ، بشكل نمطى مركزا أعلى من الأفراد الذين يجلسون على الجانبين . وعلى العكس من ذلك فإن الفرد ذو المركز المرتفع فى الجماعة عادة ما يختار أن يجلس على رأس المائدة . وبالمثل فإن الشخص الذى يشغل وظيفة أو وضعا مركزيا بطريقة اعتباطية فى شبكة الاتصال ، هناك احتمال قوى لأن يبزغ كقائد ، وتؤثر أنماط الاتصال أيضًا فى البناء السوسيوميترى

---

(١) Equalitrarian

(٢) Dependable

(٣) Environment ot Group

للجماعة وكذلك فى الدرجة التى يدرك بها شاغل الموضع فى شبكة الاتصال باعتباره مستحوذا على مكانة متميزة فى الجماعة .

البنيات المفردة كعوامل فى منشأ بنية الجماعة :

يساهم التفاعل بين مختلف جوانب بنية الجماعة فى ارتقاء البنية ، وكما لوحظ من قبل فى هذا الفصل ، تصبح الجماعة متمايزة من خلال أبعاد مختلفة ، ويمكن من ثم أن يرى الفرد الجماعة وكأنها مالكة لبنيات مختلفة ، بنية واحدة لكل بعد ، بحيث تصبح الجماعة متمايزة بالنسبة له . وقد حددنا هذه البنيات بالنسبة للأبعاد المفردة « كبنيات مفردة » . ولكل بنية مفردة أثر على تلك البنيات الأخرى . وغالبا ما يتاح مركز رفيع للشخص الذى يحقق وضعا قياديا فى الجماعة . ويبدو الشخص الجذاب للآخرين فى الجماعة (ذو المركز السوسيوميترى الرفيع) على أنه أكثر استحواذا على وضع ذى مركز رفيع ولأن يصبح هو القائد . والمركز السوسيوميترى مصدر واحد للقوة كما سوف نرى فيما بعد . وعلى هذا فإن كل بنية مفردة هى بمثابة عامل فى ارتقاء البنيات المفردة الأخرى ، وإلى أقصى حد فى بنية الجماعة . وبمعنى آخر فإن التمايز من خلال بعد واحد هو فى الغالب محدد للتمايز على باقى أبعاد الجماعة والتى يؤثر كل منها فى البنية العامة للجماعة .

وبإيجاز تؤثر عوامل متعددة فى ارتقاء بنية الجماعة ، وهى تمتد من خصائص الأعضاء المكونين للجماعة إلى آثار جانب معين لعملية البنية على الآخرين . وعلى الرغم من أن الطبيعة العامة لهذه الآثار معروفة ، فقد درس القليل منها بتفصيل مدقق ، وربما كان هناك كثير مما يمكن قوله من آثار بنية الجماعة على عملية الجماعة .

المراكز والأدوار والأعراف :

المركز والدور والعرف عبارة عن مفاهيم ذات دلالة لوصف وتحليل بنية الجماعة ، وهى تترابط من خلال العديد من الطرق . أكثر من هذا فقد استخدمت هذه المصطلحات بعدد مختلف من المعانى ، وقد وصفت بألقاب متعددة تمنحها دلالات مختلفة ، وسوف نستكشف فى هذا الجزء المعانى المختلفة للمركز(١) والدور(٢) والعرف ، وسنحاول أيضا عرض بعض آثارها على سلوك الجماعة .

المركز والوضع(٣) :

بين المركز والوضع ارتباط كبير لدرجة أن المصطلحين يستخدمان عادة بطريقة تبادلية م (١٥٨ ، ٣٦٣) ولكنهما أساسا جانبان مختلفان من بنية الجماعة ، فموضع الشخص فى

---

(١) Status
(٢) Role
(٣) Position

الجماعة هو التجسيد الكلى للأجزاء المختلفة للجماعة والتى ترتبط بهذا الشخص ، إنه مكانه فى النظام الاجتماعى . وحين نحدد وضع شخص فى الجماعة ، فإننا فى نفس الوقت نحدد موقفه النسبى بالنسبة لأبعاد من قبيل النفوذ والقيادة والجاذبية ، ويشير المركز من ناحية أخرى ، إلى تقييم هذا الوضع . إنه الرتبة الممنوحة للوضع بواسطة أعضاء الجماعة ، أو مكانة الوضع[١].

وقد أقام بعض الكتاب تمييزا بين المركز الممنوح[٢] والمركز المحرز[٣] إن المركز الممنوح يُعزى إلى الفرد من خلال انعدام الخطأ أو لاستحقاق من جانبه . وهو يستند إلى خصائص اعتباطية كالجنس والسن والقرابة . والخصائص الشخصية للفرد هى الأساس فى إعطائه هذا المركز الممنوح . ومن الواضح على سبيل المثال أن الشخص الذى فى المكانة العليا يملك مركزا أعلى من الشخص الذى لسوء حظه ولد فى المكان غير المناسب . وعلى سبيل المثال فإن روكفلر لديه مركز أفضل من سنافى سميث (أى شخص عادى) والإنجازات الذاتية للشخص أو مؤهلاته ليست ذات صلة بهذا النوع من المركز . ومن ناحية أخرى يعتمد المركز المحرز على الإنجاز أو الفشل الشخصى . ويمكن للشخص غير المحظوظ ، الذى ولد فى عائلة غير معروفة أن يحقق مركزا رفيعا إذا كانت لديه الدوافع والقدرات اللازمة . ويروى أن ابراهام لنكولين قد ولد فى كوخ خشبى ، ولقد حقق بعد ذلك مركزا رفيعا فى المجتمع الأمريكى . وحين يتم وضع هذا التمييز عموما ، فإنه من الواضح أن مصطلح المركز يتم استخدامه أساسا بنفس الطريقة التى يستخدم بها مصطلح الوضع ، على الرغم من أن رتبة المكانة تفهم ضمنيا أيضا . ومن ثم فإن على القارئ فى المناقشة التالية أن يتذكر أن مصطلح « الوضع » يشير إلى مكان الشخص فى البنية الاجتماعية ، ويشير « المركز » إلى تقييم أعضاء الجماعة لهذا الوضع .

آثار المركز :

حينما يقابل شخص شخصا آخر للمرة الأولى ، فإنه يحاول أن يحصل بقدر ما يستطيع على معلومات تخص هذا الشخص ، مثل : كفاءته ، أهليته للثقة ، تصوره لذاته ، وبالطبع مركزه . وتطلب بعض هذه المعلومات لذاتها ، ولكن هناك غالبا سببا عمليا . إن المعلومات الخاصة بالآخر تساعد الشخص على أن يحدد الموقف لكى يتمكن منذ البداية من تحديد ما يمكن له أن يتوقعه من الشخص الآخر ، وما يمكن للشخص الآخر أن يتوقعه منه . إن أهمية المركز كمفتاح للتفاعل الملائم ، لا يمكنه فى الغالب أن يؤكد أهميتها بطريقة مبالغ فيها ، ولكنه بالطبع المركز المدرك[٤] هو الذى يؤثر فى السلوك . إن إدراك المركز ضرورى لتحديد الموقف

---

(١) Prestige of Position
(٢) Ascribed Status
(٣) Achieved Status
(٤) Percieved Status

الاجتماعى لأنه من خلال هذه العملية يمكن أن يرتبط الفرد بالآخرين . ويلعب ادراك المركز دورا ذا دلالة فى التنظيم الاجتماعى والتكيف الاجتماعى ، وكذلك فى عدم التنظيم الاجتماعى وعدم التكيف الاجتماعى (٣٧٧) . وطالما أن إدراك المركز هو المهم فى التفاعل الاجتماعى ، فإنه من حسن الحظ أن إدراك المركز يتفق عادة مع مقاييس موضوعية للمركز (٢٥٦) .

وقد لاحظنا فى مناقشة سابقة أن المركز يسهم فى عدد من عمليات الجماعة وفى ضروب سلوك العضو . والعضو ذو المركز المرتفع يختار وضعا مكانيا محترما ثقافيا داخل الجماعة . إنه يجارى أعراف الجماعة بدرجة تزيد أو تقل عن عضو الجماعة ذى المركز المنخفض اعتمادا على الموقف . وهو يملك على الأرجح ، تأثيرا كبيرا على نتاجات الجماعة أكثر من أعضاء الجماعة ذوى المراكز المنخفضة . وقد أظهرت دراسات متعددة مثلا أن الشخص صاحب المركز المرتفع يميل للمجاراة أكثر من عضو الجماعة صاحب المركز المنخفض (٦٢) . وقد اقترح هومانز (٣٨٨) أن الشخص يجب أن يتصرف وفقا لكل أعراف الجماعة إذا ما أراد أن يحرر مركزا عاليا فيها ، فمن ناحية أخرى ذكر هارفى وكونسالفى (٢٧٠) أنه تحت كل الظروف المادية العالية وجد أن الشخص صاحب المركز العالى الثانى فى الجماعة يجارى أكثر من الشخص الأعلى أو الشخص الأدنى منه مركزا . وبالمثل لاحظ هولاندر (٢٨٦) أن عضو الجماعة قد يسمح له بالابتعاد عن أعراف الجماعة إلى الحد الذى أسهم به فى تحقيق أهداف الجماعة فى الماضى ، وهو لهذا أعطى لنفسه الحق فى الشذوذ السلوكى أو المزاجى الذى يتسم به . والنتيجة التى يمكن استخلاصها من تلك النتائج هى أن الشخص صاحب المركز المرتفع يسمح له بالانحراف عن أعراف الجماعة بدرجة أكبر مما يسمح به للشخص صاحب المركز الأدنى كمحاولة للمساهمة فى تحقيق الهدف ، على الرغم من أنه عادة ما يجارى أكثر من الأعضاء ذوى المراكز الأدنى .

وقد ميز جيرجين وتيلور (٢٢٢) مصدرا آخر للتباين فى المجاراة كدالة للمركز هو : الدرجة التى يركز عندها الموقف على الإنتاجية والتضامن وحين يركز الموقف على الإنتاجية فإن الشخص صاحب المركز المرتفع يقاوم المجاراة لضروب سلوك الأشخاص ذوى المراكز الأقل . ووفقا لجيرجين وتيلور فإن هذا الرفض مستمد من حقيقة أن النجاح فى تحقيق الهدف يعتمد على حرية الشخص ذى المركز المرتفع فى توجيه الموارد نحو تحقيق الهدف . وعموما فإن المجاراة لما يتوقعه الفرد ذو المركز الأقل يمكن النظر إليها على أنها بمثابة انهيار لموقف الشخص ذى المركز العالى فى الجماعة . وتحت كل ظروف التأكيد على التضامن لا يحدث هذا الأثر ، طالما أن المجاراة لا تمثل تهديدا ، سواء بالنسبة لتحقيق الهدف أو بالنسبة للمركز .

وتمارس فروق المركز تأثيرا قويا على نمط ومضمون الاتصالات فى الجماعة . وتؤثر المراكز النسبية لأعضاء الجماعة فى حجم الاتصال الذى يوجهه أو توجهه ، وفى حجم الاتصال

الذى يتلقاه أو تتلقاه من الآخرين فى الجماعة ، وفى أعضاء الجماعة المعينين الذين يتعلمون به أو بها بشكل متكرر . إن الاتصالات التى يوجهها ويتلقاها الشخص ذو المركز المرتفع أكثر من تلك التى يوجهها ويتلقاها الشخص ذو المركز الأدنى ، كما أن مضمون هذه الرسائل يميل لأن يكون أكثر إيجابية من الرسائل الموجهة إلى أدنى فى هرمية المركز . ومن المحتمل أيضا أن عضو جماعة معين سوف يتلقى اتصالات من الآخرين ممن يملكون مركزا مساويا لمركزه أو مركزها (٢٩) . وقد تمت البرهنة على آثار المركز هذه على عمليات الاتصال من خلال عدد من الدراسات المعملية والميدانية . وقد نوع تيبو (٦٢٠) فروق المركز لدى جماعات تضم ما بين ١٠ ، ١٢ ولدا ذوى أعمار تتراوح ما بين ١٠ ، ١٢ سنة . وقد حدد عمل حقير لبعض الأولاد (تم وصفه لهم بواسطة القائم بالتجربة) . وحدد عمل جذاب للآخرين تم وصفه لهم بأوصاف وجيهة . وكذلك فى بعض الجماعات تم التنبيه بأنه ربما تغيرت المراكز ، بينما لم يتم ذلك فى الجماعات الأخرى . ومع زيادة الفروق فى المركز تزايدت المراكز الدنيا ، من حيث القدر الكلى من الاتصالات الموجهة منهم إلى ذوى المراكز العليا ، ولكنهم تضاءلوا فى نسبة التعبير بعدوانية . وقد لاحظ كيلى (٣١٣) فى دراسة ذات تصميم مشابه جدا عددا من آثار المركز على الاتصال : (١) تبادل أعضاء الجماعة أصحاب المركز المنخفض معلومات غير متعلقة بالعمل أكثر من أعضاء الجماعة ذوى المركز العالى . (٢) ظهر أن الأشخاص ذوى المركز العالى يحجمون عن نقد أعمالهم أمام الآخرين ذوى المراكز الأدنى . وعلى سبيل المثال فإن اتصالاتهم بالأعضاء ذوى المراكز الدنيا كانت تتضمن تعبيرات قليلة نسبيا لاتجاهاتهم السلبية أو ضروب الخلط المتعلقة بأعمالهم . (٣) تعمل الاتصالات مع الأشخاص ذوى المركز المرتفع كبديل للحراك الحقيقى إلى أعلى بالنسبة للأشخاص ذوى المركز المنخفض الذين لديهم القليل ، أو ليس لديهم ، من إمكانية للتحرك الحقيقى إلى أعلى .

من ناحية أخرى قام وورشيل (٦٨٠) بالبرهنة على تأثير المركز على مضمون الرسالة ، وذلك فى موقف تجريبى مختلف إلى حد ما . لقد تم إحباط الطلبة : إما من خلال عضو جامعى ذى مركز مرتفع أو من خلال طالب ذى مركز منخفض ، وبعد ذلك قدمت لهم فرصة للاتصال مع مصدر الإحباط ، ووفقا لفرض الإحباط – العدوان ، فإن على الشخص ، الذى هو هدف الإحباط ، التعبير عن الإحباط تجاه مصدر هذا الإحباط . وقد وجد وورشيل أن كمية العدوان اللفظى التى وجهت نحو مصدر الإحباط تناقصت مع ارتفاع مركز المصدر .

وقد تمت إقامة الدليل للاتصال الذى يتجه إلى أعلى فى السلم المركزى من خلال دراسة ميدانية بارعة اجراها فستنجر وهيموفيتش وكيلى وشاستر وثبوت (١٩) فقد تم نشر شائعات داخل مؤسسة صناعية ذات خمسة مستويات من المراكز ، وتم اختيار أعضاء من المؤسسة تعاونوا فى ذكر من أين سمعوا لأول مرة إحدى الشائعات . وقد وجد أنه من بين ١٧ اتصالاً أحد عشر اتصالا تتجه نحو أعلى سلم المركز ، وأربع اتصالات فى مستوى متكافىء واتصالين

إلى المستوى الأدنى . وقد ظهر أيضا وجود قوى كابحة ضد انتشار الشائعات المحرجة بالنسبة للأشخاص ذوى المراكز المالية .

الدور وآثاره :

لكل وضع فى بنية الجماعة دور يرتبط به ، يتكون من ضروب السلوك المتوقعة من شاغل هذا الوضع ومن المتوقع أن يشرف مدير المدرسة على مدرسى المدرسة ، وأن يخطط وينظم برنامج الدراسة ، وأن يساعد المدرسين فى معالجة مشكلات التدريس والانضباط ، وأن يتعامل مع مشكلات خلافات أولياء الأمور والمدرسين ، وأن يساهم فى كثير من الأنشطة الخاصة الأخرى بالمدرسة . من ناحية أخرى فإنه من المتوقع من حارس المدرسة صيانة المبنى والأراضى ، ولكن بدون مسئولية عن البرامج التربوية للمدرسة . ومن المتوقع من رئيس قسم الحريق فى المدينة النهوض بأى أنواع من السلوك تساعد فى جعل المدينة آمنة من الحرائق . وهذه الأنواع المتوقعة من السلوك يتم الموافقة عليها ، ليس فحسب من شاغلى الوضع ، بل أيضا من الأعضاء الآخرين فى الجماعة ، وفى الغالب من أعضاء الجماعات الأخرى فى المجتمع الأكبر الذى يحتضن الجماعة .

وكما فى حالة ، المركز ، فقد ينظر إلى مصطلح الدور من خلال عدة طرق . فعلاوة على التعريف الذى يستخدم فى المناقشة الحالية ، والذى قد يحدد الدور المتوقع عبر بعض الكتاب يبين الدور المدرك(١) والدور الملعوب(٢). إن الدور المدرك عبارة عن مجموعة من ضروب السلوك التى يعتقد شاغل الوظيفة أن عليه أن يؤديها ، وقد يتفق هذا أولا يتفق مع الدور المتوقع ، طالما أن الأخير يعتمد على إدراكات الآخرين . أما الدور المنفذ فهو مجموعة ضروب السلوك التى ينفذها شاغل الدور بالفعل . ومرة أخرى قد يكون الدور الملعوب مختلفا عن الدور المتوقع وبقدر وجود فروق بين هذه الجوانب المختلفة للدور يتزايد احتمال الصراع والاضطراب داخل الجماعة . وهناك عموما فى معظم الأحيان إتساق نسبى بين الأدوار المدركة والأدوار المتوقعة . وحين يتأتى الدور (الملعوب) المؤدى كبيرا جدا عن الدور المتوقع فإن الدور سوف يتغير ، أو أن شاغل الوظيفة سوف يستبعد . وفى المناقشة التالية سوف يستخدم الدور بمعنى ضروب السلوك المتوقعة من شاغل الوضع .

إن آثار الدور على السلوك وعلى عملية الجماعة لم تدرس بشكل مكثف ، ربما لأن تعريف الدور يتضمن أنواع السلوك المتوقعة . أكثر من هذا فإن الدراسات صعبة التفسير ، وذلك لأن تعريف الدور مختلط بجوانب أخرى من بنية الجماعة . وقد أجرى سلاتر (٥٧٢) ، على سبيل

---

(١) Percleved

(٢) Enacted Role

المثال ، دراسة عن تمايز الدور داخل الجماعات ذات مراكز الاجماع المنخفض ، فقد درس عشرين جماعة يتراوح حجمها ما بين ٣ و ٧ أشخاص خلال مناقشتهم لموضوع إدارى على مدى ٤٠ دقيقة وقد ظهر نشوء ثلاثة أنماط من بنيات الدور : (١) الحالة النادرة التى يؤدى فيها القائد كل الوظائف ولا يحدث أى تمايز بشكل جوهرى . وقد ظهر ذلك فقط فى الجماعات ذات الإجماع المرتفع . (٢) حدث تخصيص متوسط فى الجماعات عالية الإجماع حينما كان المتخصصون لا يملكون الموهبة الاستثنائية المطلوبة لإنشاء النمط الأولى من بنية الدور . (٣) يبرز التخصص المتطرف حين ينجز الفرد عملا متميزا وذلك لأن هذا واجبا عليه وليس لأن هذا أفضل للجماعة . ويعد ذلك بمثابة ظاهرة للاتفاق المنخفض . وكما هو واضح ، فإن هذه الدراسة تناولت أساسا ارتقاء تمايزات الدور بأكثر مما تناولت آثار الأدوار – وقد لوحظ مع ذلك أن الشكل المتطرف لتمايز الدور يفكك الجماعة ، وهو الأثر الذى ربما رجع للمركز ذو الاتفاق المنخفض بأكثر من رجوعه لشكل تمايز الدور .

وتقدم دراسة اجراها تورانس (٦٥٩) بعض الدليل لأهمية نتائج الدور فى التأثير على الجماعة وذلك على الرغم ، مرة أخرى ، من وجود خلط مع جوانب أخرى من بنية الجماعة . لقد درس تورانس ٦٢ طاقما جويا مستديما و ٣٢ طاقما جويا مؤقتا ، يتكون كل منها من طيار وملاح ومدفعجى ، وأدوار هذه الوظائف مختلفة بشكل واضح : فمن المفروض أن الطيار سيقود الطائرة وسيقوم السلاح بتوجيهها إلى مكانها المقصود ، على حين سيقوم المدفعجى بحمايتها . وثمة أيضا بعض الفروق الأخرى : فالطيار يملك مركزا أعلى : (أنه قائد الطائرة وعادة ما يكون فى رتبة عسكرية أعلى) ويكون الملاح فى الرتبة التالية من حيث المنزلة ، على حين يكون المدفعجى فى المركز الأدنى . وقد كشفت دراسة تورانس عن أن كمية التأثير على قرارات الجماعة قد ارتبطت عموما بالدور ، وبما يملكه الطيار من التأثير الأكبر ، وبما لدى المدفعجى من التأثير الأقل ، وهو الأثر الذى ظهر أكثر فى الجماعات الدائمة . وكما رأينا فإنه يمكن عموما أن يكون سبب ذلك هو فروق المركز بأكثر من أن يكون سببه هو فروق الدور .

صراع الدور[1] :

يشغل أى فرد كثيرا من الأدوار المختلفة فى جماعات كثيرة متنوعة . وضروب السلوك التى تتحدد من خلالها الأدوار المختلفة ليست متعارضة فى كثير من الحالات . والطبيب على سبيل المثال ، ليس فى العادة هو « الحانوتى » أيضا ، طالما أن الأدوار المختلفة لا تكون بارزة فى نفس الوقت . ومن المتوقع أن يحمى رجل الشرطة ملكية وحياة أعضاء المجتمع ، ولكن بالنسبة لدور الأب فإنه من المتوقع منه أن يحمى أسرته . وفى ظل الظروف العادية لا يوجد

(١) Role conflict

صراع أدوار طالما أن أداء رجل الشرطة لا يتطلب فى نفس الوقت أداء دور الوالد . وفى ظل الظروف غير العادية ، عموما ، قد يطلب من شاغل الأوضاع فى جماعات متنوعة أداء كلا الدورين فى وقت واحد . وحين يحدث ذلك فإن الفرد سيقوم بحل الصراع فى اتجاه الجماعة ذات الجاذبية الأضخم بالنسبة للجماعة . إنه سوف يختار أداء الدور الذى تتطلبه الجماعة ذات الجاذبية الأكبر بالنسبة له . وقد تم الكشف عن هذا الشكل من حل الصراع بشكل قوى فى كارثة حريق مدينة تكساس (٥٢١) ، حين اشتعلت النار فى معمل تكرير البترول ، وهددت المدينة بأسرها ، وقد ووجه رجال الشرطة بمتطلبات للدور كان من الواضح أنها متصارعة : أداء دور رجل الشرطة والمساعدة فى وقاية المجتمع ، وأداء دور الأب والاهتمام باحتياجات عائلاتهم . وقد تم حل الصراع فى جميع الحالات ، ما عدا فى حالة واحدة ، لصالح دور الأب . وقد ظهر أنه بالنسبة للاستثناء الوحيد أنه لم يكن ثمة صراع على الاطلاق ، حيث كان رجل الشرطة يعرف أن أسرته فى أمان فى مدينة أخرى ، فى زيارة بعض الأصدقاء . صراع آخر تمت ملاحظته فى إضراب عمال التليفون فى مدينة صغيرة . وكان الدور يتطلب من العامل ، باعتباره عضوا فى نقابة التليفونات ، التوقف عن العمل خلال مدة الإضراب ، بينما يتطلب الدور المرتبط بعضوية المجتمع من العامل العودة إلى العمل ، حيث يكون عدم القيام بذلك بالغ الضرر بالمجتمع . وقد كان اتجاه حل الصراع فى هذا المثال غير متسق ، فقد استمر بعض العمال بعيدين عن العمل خلال فترة الإضراب ، رغم العقوبات من جماعة مجتمعهم المحلى ، والبعض عادوا إلى العمل حين أصبحت النتائج بالنسبة للجماعة خطيرة . ومن الواضح أهمية الدور بالنسبة لهؤلاء العاملين .

الأعراف[1] والسلوك :

الأعراف عبارة عن قواعد للسلوك أرساها أعضاء الجماعة للمحافظة على الاتساق السلوكى . وإذا قرر كل عضو فى الجماعة لنفسه كيف سيسلك فى كل تفاعل ، فلن يستطيع أى انسان أن يتنبأ بسلوك أى عضو آخر ، وسوف تسود الفوضى . وتقدم الأعراف أساسا للتنبؤ بسلوك الآخرين ولتمكين الفرد حينئذ من توقع أعمالهم وإعداد الاستجابة الملائمة . وتعمل مثل تلك القواعد بمثابة دليل للسلوك الخاص بعضو الجماعة ، ويقلل ذلك من الغموض الذى يجد الكثيرون أنه غير محتمل .

وتمثل الأعراف الاجتماعية تعميمات معيارية خاصة بالسلوك المتوقع فى المسائل ذات الأهمية النسبية للجماعة . ومن ثم فهى عبارة عن أنواع معينة من المفاهيم ، وهى شأنها فى ذلك شأن كل المفاهيم تشير إلى تجميعات من البنود ، بمعنى أن العرف لا يحدد سلوكا محددا مثل قول « صباح الخير » عندما يقابل شخص أحد معارفه . بل بالأحرى يحدد العرف أن على الشخص

---

(١) Norms

تحية أحد المعارف بسرور ، وفقا لشكل ما من الأشكال المقبولة فى التخاطب . وتتميز الأعراف عن المفاهيم عموما بطبيعتها التقويمية ، أنها تشير إلى ما ينبغى فعله ، ومن ثم فإن الأعراف تمثل أحكاما قيمية بالنسبة لنماذج السلوك فى المواقف الاجتماعية .

والأعراف عبارة عن منتجات اجتماعية تتشكل خلال التفاعل الاجتماعى . وربما تم فرض المعيار[1] من الخارج (فقد تطلب إدارة المدرسة أن يرتدى التلاميذ على نحو معين مثلا) ، ولكن مثل هذه المعايير المفروضة لا تصبح أعرافا ، ما لم تقبل من التلاميذ على أنها سليمة ومناسبة .

وتطرح هذه الحقيقة بالفعل سؤالا مهما لم تتم الإجابة عليه بشكل مرضى ألا هو : كم عدد الأعضاء الذين يجب أن يقبلوا المعيار السلوكى لكى يصبح عرفا ؟ كل الأفراد ؟ الأغلبية ؟ : من الواضح أنه لا أحد يستطيع أن يشير إلى نسبة تعسفية من أعضاء الجماعة الذين يجب عليهم أن يقبلوا القاعدة لكى تصبح عرفا ، ولكن من الواضح أيضا أن العرف نادرا ما يتم قبوله من جميع أعضاء الجماعة . وينظر معظم دارسى ديناميات الجماعة إلى المعيار على أنه عرف ، إذا كان أكثر من نصف أعضاء الجماعة يوافقون على أنه كذلك .

أننا نستطيع الآن أن نحدد بعض خصائص الأعراف المهمة لفهم كيفية نمو الأعراف ، وكيف أنها تؤثر فى سلوك الجماعات ، أولا : لا ترى الجماعة أعرافا لكل موقف يمكن تصوره ، بل أن الأعراف تتكون فقط بالنسبة للأمور التى لها بعض الدلالة بالنسبة للجماعة . ثانيا : لا يمكن أن تنطبق الأعراف على كل عضو فى الجماعة ، وقد تنطبق فقط على أعضاء معينين . فمثلا يتبع كل أعضاء فريق البريدج أسلوبا معينا كلما كان ذلك ممكنا ، ومع ذلك ، فالمعتوه فقط هو الذى يتوقع منه أن يكشف عن أوراق لعبه . وتلك الأعراف التى تنطبق على أعضاء جماعة نوعية هى فى العادة أعراف تحدد دور شاغل الوضع فى بنية الجماعة . ثالثا : تتباين الأعراف فى الدرجة التى تقبلها الجماعة فبعض الأعراف تقبل غالبا من كل فرد (وعلى سائق العربة ، مثلا ، أن يتوقف بها عند ظهور الضوء الأحمر) على حين هناك أعرافا أخرى يقبلها بعض أعضاء الجماعة فقط دون البعض الآخر (وعلى سبيل المثال ينبغى على سائق العربة البطيئة أن يقودها فى الحارة الخارجية) ، رابعا : تتباين الأعراف فى مدى ما يسمح به من انحراف ، وحين ينحرف شخص عن عرف ما فإن صورة من صور العقاب توجه غالبا ضده (٥٠٦) ، ويتراوح العقاب من عدم الرضا الحقيقى إلى عقوبة الإعدام ، تبعا لشدة ما يترتب على الأعراف ، وتبعا للظروف التى حدث فى ظلها (انظر : ٥٥٧) . ولكن الأعراف تختلف بالنسبة لحجم الانحراف المسموح به ، فبعض الأعراف تتطلب تشبثا صارما بالمبدأ (مثل : لا ينبغى عليك أن تقتل) بينما يسمح البعض الآخر بمدى واسع من السلوك الذى يعد مقبولا (مثل : لا ينبغى على الأشخاص أن يكونوا غير مهذبين مع الآخرين) .

(١) Standard

المجاراة لمتطلبات الدور :

لا تتباين الأعراف فحسب فى الدرجة التى تكون فيها المجاراة مطلوبة ، ولكن هناك تباينات أخرى : درجة المجاراة للعرف المعين تحت ظل الظروف المختلفة . لقد لاحظنا بالفعل متغيرات متعددة تؤثر فى درجة المجاراة ، ولكننا لم نهتم بالتفصيل بمفهوم المجاراة والطرق التى استخدمت لدراستها فى العمل . إن المفهوم المتداول للمجاراة هو أنها مسايرة عمياء وغير عاقلة لانماط السلوك التى أرساها الآخرون لمتطلبات السلطة . وحتى بين علماء علم النفس الاجتماعى يوجد قصور شائع عن المجاراة من حيث اعتبارها هى الموافقة مع الغالبية من أجل الموافقة فقط . ومن حسن الحظ بدأ بعض الباحثين (انظر مثلا : ١٦٦) يميزون بين هذا النوع من المجاراة (القائم على التأثير العرفى الاجتماعى) والأنواع الأخرى من المجاراة (على سبيل المثال تلك التى تعتمد على التأثير الاعلامى الاجتماعى) ، وعلى حين ينتج التأثير العرفى الاجتماعى عن رغبة المجاراة لتوقعات الجماعة ، فإن التأثير الاعلامى الاجتماعى هو نتيجة للقيمة التى قد تملكها المجاراة بالنسبة للفرد . إنه يعتمد على سلوك الغالبية كمصدر للمعلومات لمساعدته فى القيام بالاستجابة الأفضل التى يستطيعها فى الموقف الذى يجد نفسه فيه ، وعلى الرغم من أن هذا التمييز التصورى بين أنواع المجاراة أمر منطقى وله دلالة بدون شك لتفسير سلوك المجاراة ، فإن معظم الباحثين لم يقوموا بهذا التمييز ، ولم يتبنوا التصور المتداول للمجاراة . إنهم فى الواقع يتجاهلون ببساطة الأسباب الكامنة وراء سلوك الشخص ، ويعرفون المجاراة بأنها اتفاق استجابة الفرد مع استجابة غالبية الجماعة .

إن أساليب الدراسة تتنوع جدا فى التفاصيل ، ولكن معظم الباحثين يتبنون واحدا أو آخر من بين إجراءين رئيسيين . وتمثل الصيغة التجريبية الأولى الدراسة الكلاسيكية للمجاراة التى أجراها سولومون أش سنة ١٩٥٢ ، حيث تعرض على الشخص أحكام واضحة الخطأ مجمع عليها من قبل الغالبية فى جماعة المواجهة . ويتم ذلك من خلال شركاء يطلب منهم الباحث إصدار استجابات خاطئة . وفى دراسة أش عرضت على الأشخاص أشكال مصورة تحتوى على أربعة خطوط منها خط واحد معيارى وثلاثة خطوط بمثابة منبهات . وكان عمل الشخص : هو اختيار الخط المنبه الذى كان له نفس طول الخط المعيارى . (استخدمت أنواع أخرى من المهام ، بالطبع . وذلك من قبيل تقدير مساحة أشكال هندسية ، إحصاء عدد دقات المترونوم ، وتقديرات حركة ضوء ثابت فى غرفة مظلمة ... الخ) . وكانت المجاراة تقاس بتكرار اختيارات الشخص التى تتفق مع إجماع الغالبية . وطالما أن قليلا من أخطاء الحكم تحدث عندما يواجه الشخص العمل منفردا ، فإن مثل هذا الاتفاق يفترض أنه راجع إلى تأثير الغالبية .

والطريقة الثانية عبارة عن جماعة محاكاة تظاهرية[1] من النوع الذى اقترحه كرتشفيلد (١٥١) حيث كان يتم إجلاس كل عضو جماعة فى كابينة يشير منها بأحكامه إلى القائم بالتجربة من خلال تشغيل مفتاح كهربائى . وكانت أمام المفحوص لوحة استجابات من المفترض أن توضح عليها اختيارات الآخرين فى الجماعة . ويمكن أن يتواجد أفراد عديدون فى الجلسة الواحدة بشرط أن يعامل كل شخص على أنه آخر شخص يصدر حكمه ، ومن ثم فإن كل الأحكام الأخرى تكون معروفة له فى الوقت الذى يستجيب فيه . ومن الواضح أن أحكام أعضاء الجماعة الآخرين يقررها الباحث ، وقد كانت المنبهات وطرق تقدير المجاراة هى نفسها التى تضمنتها صيغة أش .

وعلى الرغم من أنه يمكن طرح أسئلة خطيرة حول هذا التعريف للمجاراة وتلك الطرق المتعلقة بدراسة العوامل المحددة لها ، فإن الكثير قد تم تعلمه من هذه الاجراءات ، كما أن هناك دليلا على أن النتائج التى تم الحصول عليها تتفق بشكل جيد مع النتائج التى يتم الحصول عليها فى المواقف الطبيعية ، كما سوف نلاحظ فيما بعد . إننا الآن مهيئون للنظر فى فئات المتغيرات التى تؤثر فى سلوك المجاراة ، ومحاولة توضيح كيف أن قوى الاتجاه نحو التوحد تندمج لإفراز مستوى معين من سلوك المجاراة .

وهناك أربع فئات عامة من المتغيرات تؤثر فى المجاراة لأعراف الجماعة هى : (١) خصائص الشخصية لدى أعضاء الجماعة . (٢) أنواع المنبهات المثيرة للاستجابة والتى تعكس المجاراة . (٣) العوامل الموقفية . (٤) العلاقات داخل الجماعة (٤٨٣) . وتشير عوامل الشخصية إلى خصائص عضو الجماعة التى تؤهله لكى يجارى أعراف الجماعة . وقد أشرنا فى الفصل السادس إلى أن الأشخاص الأكثر ذكاء يظن أنهم أقل فى المجاراة من الأفراد الأقل ذكاء ، وأن النساء تجارين أكثر من الرجال على الأقل فى الأعمال التقليدية ، وهناك علاقة منحنية بين العمر والمجاراة ، فإن الأفراد الذين يلومون أنفسهم لما يحدث لهم يجارون أكثر من أولئك الأفراد الأقل لوما لأنفسهم ، والتسلطيون أكثر مجاراة من غير التسلطيين . وقد تم كذلك الكشف عن وجود استعداد عام للانصياع ، وهو ما يرتبط إيجابيا بالمجاراة (٢١١) . يضاف إلى ذلك أن كرتشفيلد (١٥١) أورد ارتباطات سلبية بين المجاراة ومقاييس الاستعداد للقيادة (ر = − ٠,٣) والتحمل (ر = − ٠,٣) والمشاركة الاجتماعية (ر = −٠,٣٦) والمسئولية (ر = − ٠,٤١) . وكل هذه الارتباطات منخفضة نسبيا ، وهى ترجع فى جانب منها إلى عدم ثبات مقاييس الشخصية ، ولكنها ترتد بشكل أكبر إلى حقيقة أن عوامل الشخصية أقل قوة بشكل نسبى فى تحديد سلوك المجاراة من فئات أخرى من المتغيرات سبق ذكرها .

---

(١) Simulated Group

وتشتمل عوامل التنبيه على تلك الجوانب من المشكلة التى يواجهها الفرد ، أى المنبهات المرتبطة بالعرف الذى يفترض أن الشخص يجاريه . ويجب تذكر أنه فى التجربة المعملية التقليدية عن سلوك المجاراة يتشكل العرف بتعريض المفحوص لاستجابات زائفة ، تتفق عليها الأغلبية ، بواسطة الأعضاء الآخرين فى الجماعة (حقيقيون أو محاكون) . وتقاس المجاراة لعرف الجماعة ، هذا العرف المفروض بشكل تعسفى ، بمدى الاتفاق بين استجابة الشخص للمنبه ، وما تم ذكره بواسطة أعضاء الجماعة الآخرين . وتتضمن مثل هذه المنبهات ظاهرة الحركة الذاتية (الحكم على الحركة المدركة لنقطة دقيقة ثابتة من الضوء فى حجرة مظلمة) ، وعد سلسلة من دقات المترونوم وتقدير مسافات أشكال هندسية والحكم على أطوال الخطوط وهكذا . وعلى وجه العموم كلما كان الموقف المنبه أكثر غموضا كان سلوك المجاراة أضخم . لننظر إلى المنبهات الأربعة المذكورة فيما سبق . إن موقف الحركة الذاتية يتطلب من الفرد الحكم على حركة ضوء ، هو فى حقيقته ثابت ، على الرغم من أنه يبدو متحركا . ومن ثم فإن الفرد يواجه بموقف غامض جدا ، وهو غير متأكد إلى حد كبير من القدر الحقيقى من الحركة المدركة . وتحت ظل هذه الظروف يخضع حوالى ثمانية من كل عشرة مفحوصين للضغط الاجتماعى من قبل الجماعة (٥٦٧) . ويمكن التنويع فى غموض دقات المترونوم إلى حد كبير ، ولكن فى الموقف النمطى يكون المنبه متوسطا فى درجة غموضه ، ويكون الشخص غير متيقن من دقة حسابه . ويجارى حوالى ستة من كل عشرة مفحوصين للعرف المدرك للجماعة إزاء هذا النوع من المنبهات (٥٦٨) . وعندما تستخدم الأشكال الهندسية كمنبهات فإن العمل يكون هو تقدير المساحة التقريبية لدوائر ومربعات ومثلثات .. إلخ ويوجد فى هذا المثال إجابة دقيقة موضوعيا ، ولكن المفحوص يجب أن يكون رياضيا عبقريا لكى يحسب المسافات فى الوقت المتاح تبعا لشروط تقديم المنبه . ويجارى حوالى نصف المفحوصين على الأقل بشكل نمطى للضغط الاجتماعى لبعض الوقت من قبل الجماعة (٤٥٥) . وأقل المنبهات المذكورة آنفا من حيث الغموض هى الخطوط التى استخدمها فى الأصل أش (١٤) وكثير من الباحثين فيما بعد ، حيث يطلب من المفحوصين الحكم على أى الخطوط الرأسية الثلاثة له نفس طول خط معيارى معروض فى نفس الوقت . وهناك ، بشكل نمطى ، قليل من الشك حول الاستجابة الصحيحة . وحينما يستجيب وهم منعزلون تحدث أخطاء قليلة فى الحكم . ومما لا شك فيه فإن ثلث المفحوصين تقريبا يبدون قدرا من المجاراة للضغط الاجتماعى للجماعة فى شكل عرف زائف . وتتباين هذه الأنماط الأربعة من المنبهات فى درجة الغموض فى الترتيب الذى قدمت به هنا تقريبا . ومن الواضح أن درجة المجاراة تتفق ، بشكل قوى جدا مع درجة الغموض ، ومن الواضح إذن أن موقف المنبه يمارس تأثيرا قويا على سلوك المجاراة . ويبدو أنها أقوى مجموعة متغيرات حددت حتى الآن .

وتتضمن العوامل الموقفية[1] كل جوانب سياق الجماعة ما عدا موقف المنبه . إنها تشير إلى متغيرات من قبيل حجم الجماعة وإجماع الغالبية وبناء الجماعة وهكذا . وقد وجد أش (٥١) ، في دراسته المبكرة ، أن المجاراة لحكم إجماعى زائف تتزايد مع تزايد حجم الجماعة إلى أربعة أشخاص ، ثم تستقر بشكل جوهرى بعد ذلك . وعلى الرغم من أن هذا الأثر الدقيق كان موضع تساؤل (٢٢٠) فإنه من الواضح أن حجم الجماعة هام للمجاراة . وتتزايد المجاراة مع تزايد حجم الجماعة صعودا إلى حد معين (حجم ٤ أو ربما أكثر) ربما لأن العدد الأكبر من أعضاء الجماعة الذى يعطى نفس الاستجابة فى وقت واحد قد يضعف من ثقة المفحوص فى أحكامه الخاصة ، ويقوى من اعتقاده فى عرف الجماعة . وقد وجد أش أيضا أن المجاراة كانت أكبر حينما كانت الغالبية على إجماع ، مما لو قام واحد أو أكثر من أعضاء الجماعة الآخرين (المشاركين) بإعطاء الاستجابة السليمة فمثلا حين ينبه على أحد أعضاء الجماعة أن يستجيب استجابة صحيحة للخطوط كمثير ، تناقصت النسبة المئوية للمجاراة من الثلاثة والثلاثين فى المائة المضادة مع الغالبية المجمعة إلى ٥,٥٪ . وقد برهن شو وزملاؤه (٥٥٩) على أن هذا الأثر كان راجعا إلى نقص الإجماع بأكثر مما كان راجعا إلى المساندة المقدمة من المشارك المتلقى للتعليمات . إن عضو الجماعة ، الذى قال فحسب انه كان غير قادر على أن يصنع حكما ، كان يملك آثارا مشابهة على سلوك المجاراة . وقد وجد هؤلاء الباحثون كذلك مجاراة فى شبكة الاتصالات اللامركزية أكثر مما وجد فى الشبكة المركزية ، وهى النتيجة التى أوردها أيضا جولد بيرج (٢٣١) . وتكشف هذه الدراسات العديدة بوضوح عن أن السياق الاجتماعى الذى يحدث من خلاله تفاعل الجماعة له تأثير ملحوظ على سلوك المجاراة لدى أعضاء الجماعة .

ويشير مصطلح العلاقات داخل الجماعة[2] إلى العلاقات بين أعضاء الجماعة ، وتتضمن هذه الفئة متغيرات من قبيل نوع الضغط الممارس وتكوين الجماعة ، وكيف كانت الجماعة ناجحة ، فى تحقيق الأهداف السابقة ، ودرجة توحد الشخص بالجماعة ... إلخ . هذا ، وقد تم توضيح أن كل هذه المتغيرات مرتبطة بالمجاراة . وقد اقترح كيلى (٣١٤) أن الجماعة تخدم كلا من الوظيفة العرفية[3] والوظيفة المقارنة[4] ، وهو التمييز المشابه لتمييز دوتش وجيرارد (١٦٦) بين التأثير العرفى والاعلامى والاجتماعى . وقد عرف التأثير الاجتماعى العرفى بأنه ضغط من أجل مجاراة التوقعات الإيجابية لأعضاء الجماعة ، على حين أن التأثير الاجتماعى الإعلامى كان يعتمد على استخدام الفرد لاستجابات الآخرين كمصدر للمعلومات عن العالم

---

(١) Situational Factors.

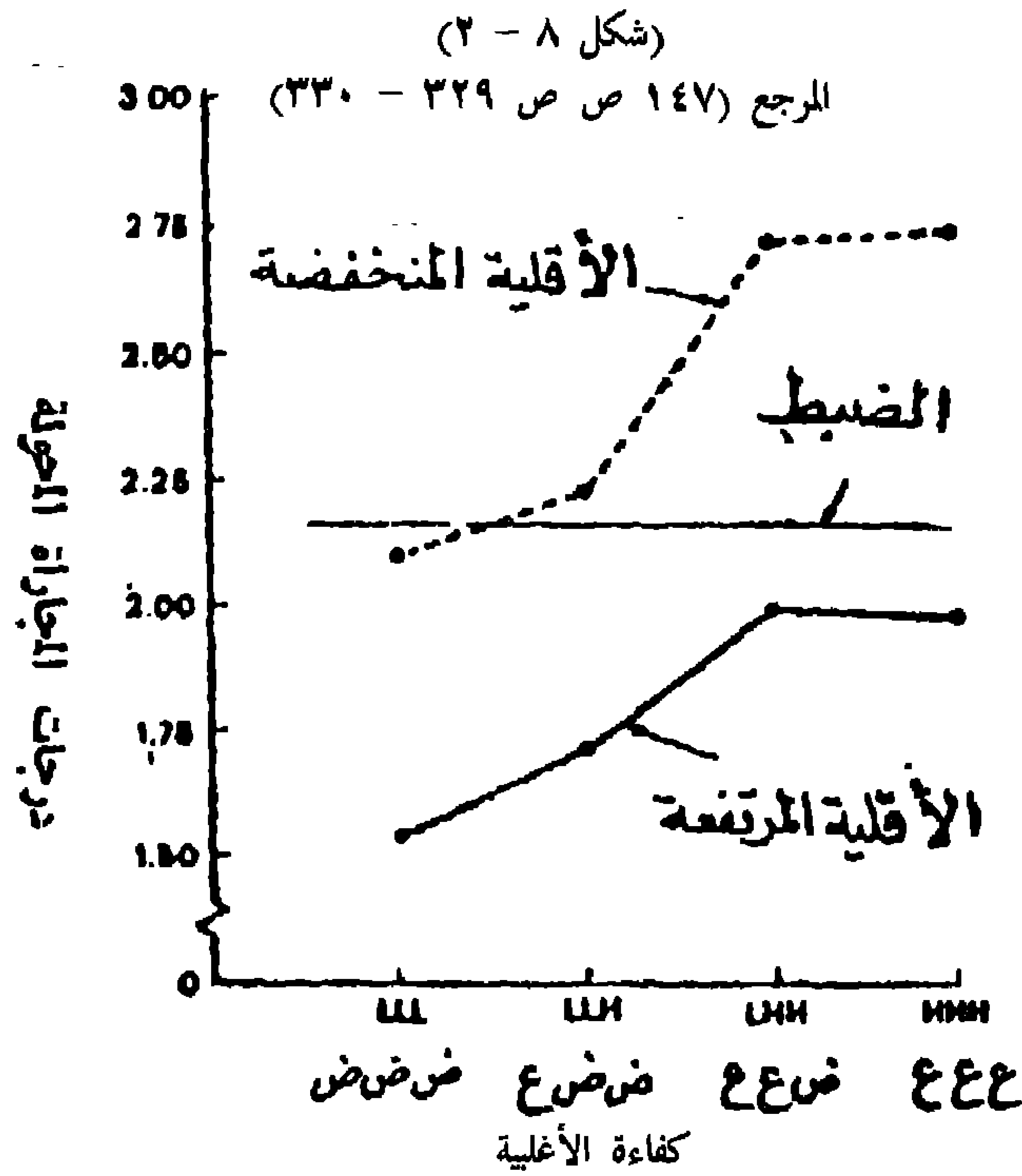
(٢) Intra group relationship.

(٣) Normative Function.

(٤) Comparative Function.

(شكل ٨ – ٢)

المرجع (١٤٧ ص ص ٣٢٩ – ٣٣٠)



المجاراة فى مستويين من كفاءة الأقلية كدالة لكفاءة الأغلبية
(طبعت بعد إذن كوستانزو ، ريتن ، وشو) المرجع (١٤٧)

الخارجى . وقد كان دوتش وجيرارد قادرين على إيضاح أن المفحوصين يستجيبون بشكل فارق لهذه الأنواع المختلفة من الضغط . وقد لاحظنا بالفعل فى الفصل السادس أن المجاراة تزيد بزيادة التوحد مع الجماعة (التماسك) ، وأن الجماعات ذات الجنس الخليط غالبا ما تكشف عن مجاراة أكبر من الجماعات ذات الجنس الواحد . كذلك تم الكشف عن آثار تكوين الجماعة فى دراسة أجراها كوستانزو وريتان وشو (١٤٧) حيث وجدوا أن المجاراة تتأثر بكل من الكفاءة المدركة للغالبية وإدراك المفحوص لكفاءته الذاتية المتعلقة بالعمل . ويعرض الشكل ٨ – ٢ لهذه الآثار . وقد عولجت الكفاءة المدركة بواسطة القائم بالتجربة من خلال الإبلاغ عن درجات أداء تختص بمحاولات لم تتسم بالضغط من أجل مجاراة أعضاء الجماعة . وحين يكون لدى المفحوص (كأقلية) ثقة عالية فى كفاءته فإنه كان يجارى بدرجة أقل عما لو كان يدرك كفاءته على أنها أقل بصرف النظر عن كفاءة غالبية الجماعة ، وهو على وجه العموم حين يدرك أن كفاءة غالبية الجماعة أعلى ، فإنه يجارى أكثر مما لو أدركها على أنها أقل بصرف النظر عن مستوى كفاءته هو . وقد تمت البرهنة على هذا الأثر بواسطة باحثين آخرين متعددين (٢٨٧) . وقد أوضح كيد وكامبل (٣٢١) أن النجاح السابق للجماعة يساهم

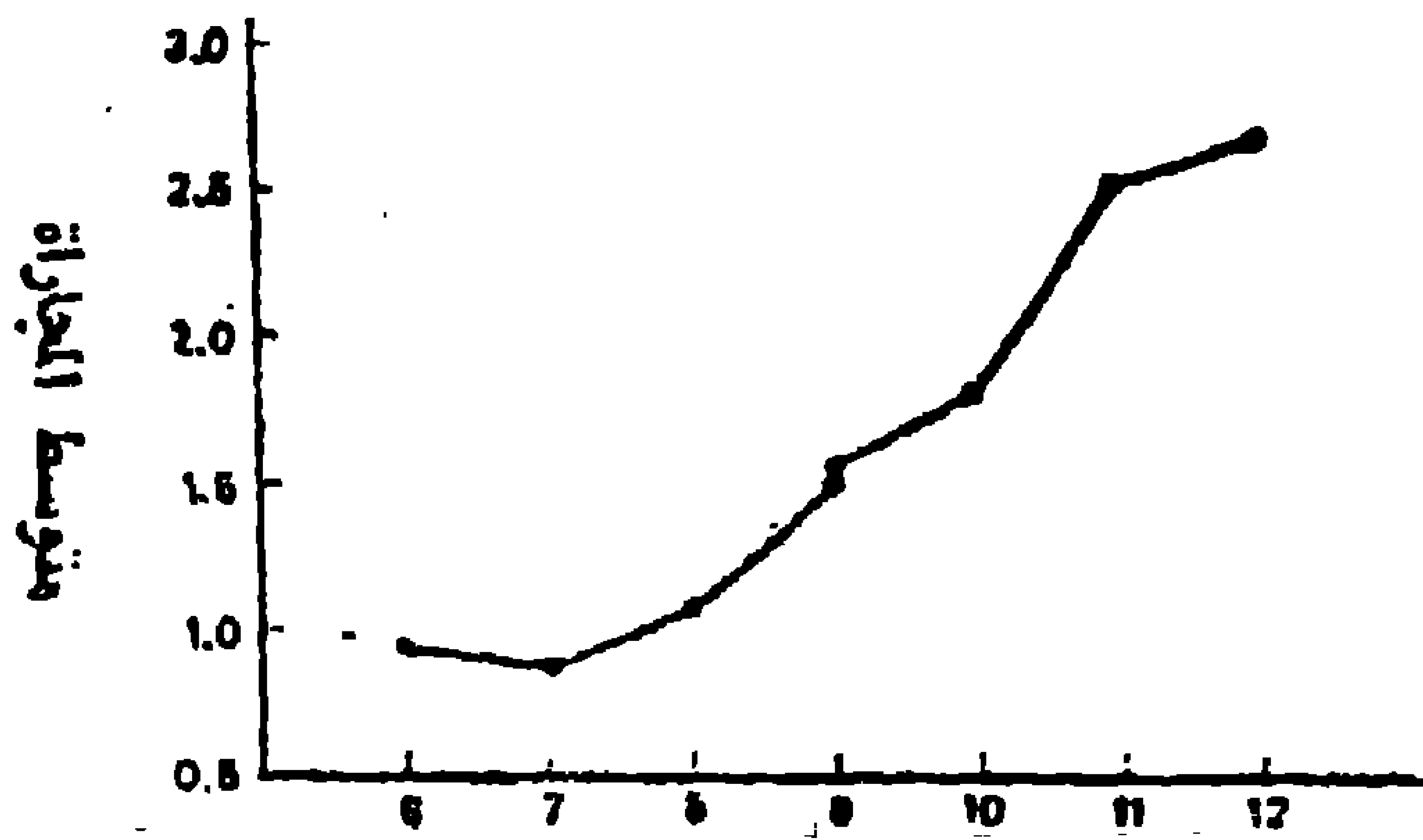
فى سلوك المجاراة . وقد ذكر شنيدر (٥١٧) أن كلا من البيض والسود يجارون للأغلبية البيضاء أكثر من مجاراتهم للأغلبية السوداء .

وحين يتوقع الفرد أن علاقته ستكون أقل أو أكثر دواما فإنه سوف يكون أكثر اهتماما بالمجاراة لمعايير الجماعة . وقد برهن على هذه النتيجة لويس ولانجان وهولاندر (٣٦١) فى دراسة اهتمت بمشكلات متعلقة بالسكان والتلوث والعلاقات الدولية وأمور حضرية . فقد تم اقتياد بعض الأفراد لأن يعتقدوا بأنهم سوف يناقشون المشكلات مع أعضاء جماعة آخرين فى المستقبل ، على حين لم تقدم هذه المعلومات إلى آخرين . وقد جارى الأفراد ، الذين توقعوا تفاعلا فى المستقبل ، جاروا رأى الأغلبية بشكل أكبر مما فعل الذين لم يتوقعوا تفاعلا فى المستقبل . وبالمناسبة اقترحت هذه النتيجة ، أن المجاراة لأعراف الجماعة فى الجماعات المستمرة أكبر منها فى الجماعات المعملية المؤقتة .

وبإيجاز ، فإنه من الواضح أن المجاراة لأعراف الجماعة تتأثر بالعديد من العوامل التى يمكن تصنيفها إلى الفئات الأربع من المتغيرات المذكورة من قبل . ولكن هناك سؤالا هاما تثيره هذه النتائج : هل آثار هذه المتغيرات مستقلة ومنضافة ، أم أنها تعمل كمتغيرات بديلة لسلوك المجاراة ؟ فمثلا إذا فجر منبه معين ٥٠٪ من سلوك المجاراة فى مجتمع مختار عشوائيا ، هل هذه الدرجة من المجاراة تزيد أو تنقص بتنويع حجم الجماعة ، أو باختيار أعضاء أكثر استعدادا للمجاراة ولنصوغها بشكل آخر : إذا انتج موقف منبه معين ٥٠٪ مجاراة عبر تنويعة من أحجام الجماعة ، وأنتجت غالبية من ثلاثة ٣٠٪ مجاراة (عبر مواقف متنوعة البنية) غير متنوعة فى مواقف المنبه فهل نفس المنبه مضافا إليه غالبية من ٣ تنتج ٨٠٪ مجاراة أم ٥٠٪ فقط ؟ لقد هاجم نيكولوس (٤٥٥) هذه المسألة بطريقة تجريبية ، حيث تم التنويع بشكل متسق لكل من متغير الشخصية (الانصياع) ومتغير المنبة (الغموض) ومتغير موقفى (حجم الجماعة) . وقد تم تنويع الانصياع من خلال اختيار المفحوصين الذين حصلوا على درجات إما عالية أو منخفضة على مقياس التقبل الاجتماعى لباص (٣٢) ، كما تم تنويع الغموض باستخدام خطوط أش (منبه غير غامض) ومنبه الحركة الذاتية . (منبه غامض) ، وتم التنويع فى حجم الجماعة من ٢ إلى ٤ أشخاص (غالبية من واحد فى مقابل غالبية من ٣) . وحيث أن التجارب السابقة أشارت إلى أن عوامل المنبه لها التأثير الأكبر على المجاراة ، وأن عوامل الشخصية لها التأثير الأقل ، فقد وازنت نيكولوس المتغيرات الثلاثة بالطريقة التالية : المنبه ٣ ، حجم الجماعة ٢ ، شخصية عضو الجماعة ١ ، وقد اقترحت الباحثة ، تعسفيا ، أن الفرق بين المستوى المرتفع والمستوى المنخفض لكل متغير يجب أن يوازن بعامل قيمته ٢ . وباستخدام هذه الأوزان كانت قادرة على حساب دليل للمجاراة بقصد التنبؤ بحجمها فى كل الظروف التجريبية المتعددة . وعلى سبيل المثال إذا حصل شخص ما على درجة منخفضة على مقياس الانصياع ،

وكان قد تعرض لمنبه غامض، وكان عضوا فى جماعة ذات عضوين فإنه دليله فالمجاراة سيكون ١+٢+٣= ٦. وإذا حدث وكان فى الطرف الأقصى (مرتفعا على الانصياع وتعرض لموقف غامض كان عضوا فى جماعة ذات أربعة أعضاء) فسوف يتضاعف كل وزن ، وسيكون دليل المجاراة ١٢. ويعرض الشكل رقم ٨-٣ للعلاقة بين هذا الدليل ومتوسط المجاراة فى ظل ظروف تجريبية متنوعة . ويمكن ملاحظة أن الدليل تنبأ بحجم المجاراة بشكل جيد جدا ، وبما يدعم افتراض أن آثار المتغيرات المؤثرة على سلوك المجاراة منضافة ، والمنحنى الموضح فى الشكل ٨-٣ عبارة عن منحنى صاعد إلى حد ما ، وقد يعكس ذلك الحقيقة التى مؤداها أن حدا أدنى من الضغط مطلوب لإحداث أقصى سلوك مجاراة . هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى ، فإنه يعكس الحقيقة التى تذهب إلى أنه حين تكون القوى شديدة بقدر كاف لإنتاج أقصى مجاراة فإن قوة إضافية لن يكون لها تأثير أكبر .

شكل ٨ - ٣



أوزان المعالجة التجريبية
متوسط درجات المجاراة الخاصة بأوزان امتزاجات المعالجة التجريبية
مركبة بطريقة الأوزان المعطاه لامتزاجات المتغيرات
(طبعت بعد اذن نيكولوس) المرجع (٤٥٥)

وربما يتساءل القارئ المهتم إزاء هذه النقطة ، عما إذا كانت لهذه النتائج المعملية أى علاقة بالسلوك فى المواقف الطبيعية . ومن حسن الحظ أوضحت دراسات ميدانية عديدة أن مثل هذا السلوك يتحقق بالفعل فى المواقف الطبيعية . وقد لاحظ ليفوكوفيتش وبلاك وموتون (٣٤٨) احترام وانتهاك إشارات المرور كدالة للقدوة الذى يحترم أو ينتهك الإشارة . وقد تمت الملاحظة عند تقاطع ثلاثة شوارع مختلفة فى أوستين بتكساس بعد ظهر ثلاثة أيام خلال الساعات بين ١٢ - ١ وبين ٢ - ٣ ، وبين ٤ - ٥ . ولم يكن يوجد رجل شرطة فى الخدمة ، على الرغم من أن الدراسة كان مصرحا بها من قسم البوليس . وكانت أنوار المرور فى التقاطعات التجريبية

من ذات الأربعين ثانية لإشارة الانتظار . يعقبها ٥٠ ثانية لإشارة العبور . وقد أُجريت الملاحظات خلال فترة الانتظار وتم استخدام الألفين ومائة وثلاثة من المشاة الذين حدث أن وجدوا أثناء فترات الملاحظة كمفحوصين ، دون أن يعرفوا ذلك . وأجريت الملاحظات فى ظل خمسة شروط : (١) التحكم (تم فقط تسجيل المنتهكين للإشارة) . (٢) مجارون من ذوى المكانة الرفيعة (شخص يرتدى جيدًا ، اقترب من التقاطع وانتظر إشارة العبور) . (٣) منتهكون من ذوى المكانة الرفيعة (مشاركون من ذوى المركز العالى انتهكوا الإشارة) . (٤) مجارى ذو مكانة منخفضة (مشارك ذو زى فقير انتظر ظهور إشارة العبور) . (٥) منتهك من ذوى المكانة المنخفضة (مشارك ذو زى فقير سار مخالفا للإشارة) . وفى ظل ظروف التحكم انتهك المفحوصون الإشارة ٨ مرات من بين ٧٤٢ حالة ، أما فى حالة ظروف المجارين انتهك المفحوصون الإشارة ٤ مرات فقط من بين ٧٧١ حالة ولكن فى ظل ظروف الانتهاك انتهكت الإشارة ٥٢ مرة من بين ٥٢٦ حالة . ومن الواضح أن المشارك الذى ينتهك إشارة المرور يؤثر على الآخرين ليفعلوا مثله . وقد وقعت ٤٠ حالة انتهاك من بين ٥٢ حالة من قبل منتهكين ذوى مكانة عالية . إن لدى المشارك المجارى تأثير ضئيل ربما لوجود منتهكين قليلين فى ظل ظرف التحكم .

وقد أجرى بارش وترومبو ونانجل (٢٦) دراسة مشابهة إلى حد ما فى لانسنج الكبرى[(١)] بميتشيجان . ولاحظوا السلوك الإشارى التحذيرى لقائدى السيارات لمدة ٦١ ساعة على مدى أربعة أسابيع . فقد تم اختيار أزواج من العربات وفقا للمحك التالى : كانت كلتا السيارتين متعاقبتين ، ولم يكن يوجد بينهما أى سيارة ، وكانت السيارة الثانية على بعد حوالى ١٠٠ قدم أو أقل خلف السيارة الأمامية (القائدة) . وعلى وجه العموم تمت ملاحظة ١١٩٥ زوجا من السيارات وقد وجد من بينها ٧٢٣ سيارة قائدة أعطى سائقوها تحذير ، ولم يفعل ٤٧٢ ذلك . وكانت المجاراة تسجل : إما عندما يعطى السائق الأمامى إشارة تحذير فيعطى السائق الذى خلفه نفس الإشارة أو حين لا يعطى السائق الأمامى الإشارة ، فيفعل السائق الخلفى مثله . وحينما حذر السائق القائد فعل مثله السائق التابع ٤٣٢ مرة واخفق ٢٢٦ مرة وفشل فى التحذير ٢٤٦ مرة . ومرة أخرى تم إثبات أثر سلوك الآخرين فى مواقف طبيعية .

وهناك آثار مماثلة لاحظها كل من فريد وشاندلر وموتون وبلاك (٢٠٢) بالنسبة للمجاراة لعلامات (ممنوع الدخول) الموجودة على الأبواب ، وأخرى لاحظها روزنباوم وبلاك (٤٩٣) للسلوك التطوعى . وليس ثمة شك حول إمكانية حدوث المجاراة ليس فحسب فى العمل ، ولكن فى مواقف (الحياة الحقيقية) أيضا . والواقع أن المبادئ التى أرستها تلك البحوث تم وضعها موضع الاستخدام العملى ، وإن كانت موضع تساؤل إلى حد ما ،

---

(١) Greater Lansing.

من خلال المؤسسات التى تلتمس الهبات بواسطة البريد . وكان الشخص الهدف[1] لمشروع رفع الهبة يتسلم طلبا من أجل دفع النقود ، بالإضافة إلى قائمة بأسماء الأشخاص الذين ثبت أنهم منحوا مقادير محددة من النقود لهذا السبب . ومن المفروض أن هذا يخلق تفهما لعرف اجتماعى ، يؤثر على الشخص الهدف من أجل أن يقدم الهبة أيضا .

آثار المجاراة :

تثاب المجاراة عموما من قبل الجماعة ، ويتم عقاب الانحراف أو على الأقل لا يكافأ . لهذا فليس من المستغرب وجود مجاراة عامة لأعراف الجماعة ، وبالنسبة لكثير من الملاحظين فإن المجاراة هى نتاج غير مرغوب بالنسبة لتفاعل الجماعة . حيث ينظر إليها على أنها فقدان للفردية وقيد على الإبداع وخفض لكل أعضاء الجماعة إلى المستوى الأقل (انظر ١٤ ، ٤٢٤ ، ٦٧١) . وتأتى هذه النتائج غير المرغوبة من خلال نمط المجاراة الأعمى غير المتقبل « اتبع الحشد » . ومن حسن الحظ ليس ثمة برهان على أن السلوك وفقا لأعراف الجماعة ينشأ بالضرورة أو حتى فى العادة عن مثل هذا الانصياع الأعمى . وفى الكثير من الأمثلة ، إن لم يكن فى معظمها ، توجد أسباب وجيهة وكافية من أجل مجاراة أعراف الجماعة . إن المجاراة تقدم النظام إلى عملية الجماعة وتحقق التآزر بين ضروب السلوك الفردية ، وإذا لم يجار أحد فإن أفراد الجماعة سوف لا يعرفون ما هو السلوك الذى يتوقعونه من الآخرين فى الجماعة ، ومن ثم فقد لا يكون لديهم أى أساس لتحديد مسارات الفعل المناسبة من أجل سلوك فعال للجماعة . لننظر إلى مجتمع يقرر فيه كل سائق سيارة لنفسه السير فى أى جانب رسمى من الطريق فى أى لحظة . لننظر إلى فريق البريدج يقرر فيه كل عضو لنفسه معنى أى محاولة خاصة أو قيمة كل اتفاق . إنه من الواضح أن التفاعل المؤثر لدى الجماعة سيكون مستحيلا فى ظل مثل هذه الظروف .

وعلى الرغم من أن معظم الدراسات ركزت على النتائج السلبية للمجاراة فإن بعض الباحثين قد فحصوا آثارها الإيجابية . فقد أوضح بروكوفيتش ودانيلز (٦٥) أن المجاراة لعرف اجتماعى يمكن أن تقود إلى نتاجات مرغوبة ، حتى حينما يوجد أو لا يوجد قليل من المكافآت الاجتماعية أو المادية يمكن كسبها بمجاراة العرف . ولقد لعب كل مفحوص فى تجاربهم دور (العامل) بافتراض أنه يعمل تحت الإشراف المباشر لقرين غريب لعب بدوره دور المشرف عليه . وقد تم فى أحد الظروف التجريبية اخطار المفحوصين بأن تقييم المشرف سوف يعتمد على إنتاجية العمل (اعتمادية عالية) وفى ظرف آخر تم إخبار المفحوصين أن التقييم لن يتأثر بأدائهم

(١) Target.

(اعتمادية منخفضة) . لقد افترض بروكوفيتش ودانيلز وجود عرف (معيار) للمسئولية الاجتماعية يؤدى إلى أن يحاول العامل مساعدة المشرف على أن يصل إلى هدفه حتى لو لم توجد مكافآت على القيام بذلك . وقد دعمت نتائج هذه الدراسة الفرض الذى يذهب إلى أن العمال ينتجون بدرجة دالة فى ظل ظروف الاعتمادية العالية عنهم فى موقف الاعتمادية .

وقد قام ميلجرام باستخدام منحى مختلف إلى حد ما لايضاح أنه فى بعض المواقف تحرر المجاراة الفرد لكى يسلك وفقا لمعايير سلوكه الخاصة أكثر من سلوكه وفقا للاجبار التسلطى . وقد ثبت فى إحدى الدراسات (٤٢٣) أن المفحوصين فى موقف تجريبى سوف يعطون صدمة كهربائية « مفرطة فى الشدة » لشخص آخر حين يتلقون تعليمات من القائم بالتجربة لأداء ذلك . وفى سلسلة تالية من الدراسات لاحظ ميلجرام (٤٢٥) آثارا مشابهة ، ولكن تقديم المشاركين الذين تحدوا سلطة الباحث غير من سلوك المفحوص . وقد تم التنبيه على المفحوصين فى التجربة الأولى أن يوجهوا صدمة قوية جدا للضحية ، على الرغم من احتجاج الضحية وصياحة من الألم . وقد أذعن معظم المفحوصين لطلب القائم بالتجربة ، على الرغم من أن هذا السلوك كان مناقضا للمعايير السوية للسلوك . وفى التجربة الثانية نبه على اثنين من المفحوصين المشاركين أن يعارضوا سلطة الباحث عندما تصل الصدمة المعطاة إلى المستوى القوى جدا (حوالى منتصف المدى الذى يتراوح بين « الصدمة الخفيفة » و « الصدمة الحادة الخطرة ») . وفى ظل هذه الظروف استمر أربعة فقط من بين أربعين مفحوصا على طاعتهم للباحث . وفى تجربة ثالثة كان الإجراء هو نفسه الذى تم فى التجربة الثانية باستثناء أن اثنين من المشاركين اتبعوا أوامر المجرب بدون أسئلة . وقد كانت النتائج هى أساسا نفس نتائج التجربة الأولى : فقد كان لطاعة المشاركين أثر ضئيل على سلوك الأفراد . ومن ثم فإنه يمكن ملاحظة أن المجاراة ، لعرف قائم على أسس تجريبية ، قد تحرر الفرد أحيانا من ضغط السلطة وتمكنه من اتباع معاييره الخاصة .

وبإيجاز ، فإن المجاراة لأعراف الجماعة يمكن أن تكون إما إيجابية أو سلبية . وبعض معايير السلوك المتفق عليها أساسية من أجل فاعلية أداء الجماعة . وقد تثمر المجاراة أحيانا فى السلوك الإيثارى أو السلوك الذى يتفق مع المعايير الخلقية الخاصة بالفرد . وتنتج المجاراة الآثار السلبية غير المرغوب فيها والتى يتكرر نسبتها إليها حينما يجارى عضو الجماعة من أجل المجاراة ذاتها فحسب .

الانحراف عن متطلبات العرف :

من الواضح أنه ليس كل عضو جماعة يجارى أعراف الجماعة ، وعادة ما يجلب الانحراف بعض الجزاءات للمنحرف . ومنذ سنين عديدة لاحظ الملاحظون فى المؤسسات

الصناعية أن أعضاء وجماعات العمل ينشئون بشكل نمطى معايير[1] (أعرافا)[2] للإنتاج كان يتمسك بها معظم أعضاء الجماعة (٢٨٨ ، ٤٩١) وعندما ينحرف عامل بدرجة كبيرة عن المعيار فقد كان يخضع للسخرية ولأشكال أخرى متعددة من الجزاء . وإذا ما أنتج العامل كثيرا جدا فقد كان يشار إليه على أنه ملك السرعة أو محطم الرقم القياسى . وإذا ما أنتج قليلا جدا أطلق عليه لفظ « غشاش » وهناك وسيلة خاصة لضبط الأفراد فى الإنتاج تسمى البنغو[3]. وهى لعبة يضرب بمقتضاها شخص ذراع شخص آخر حيث يكون للشخص الثانى الحق فى أن يثأر لنفسه والهدف هو معرفة من يستطيع أن يضرب الأقوى ، ولكن هذه اللعبة كانت تستخدم غالبا لتعويق الإنتاجية .

وقد تمتد البرهنة على هذه الأنواع من الجزاءات فى المعمل أيضا ، فقد أجرى شاشتر (٥٠) دراسة صممت للكشف عن بعض العمليات المتعلقة بردود فعل الانحراف عن عرف للجماعة تم إرساؤه تجريبيا . وقد أنشئت أربعة أنماط من الأندية . يمثل كل منها درجة مختلفة ومزيجا من التماسك والملاءمة (أهمية موضوع المناقشة بالنسبة لأعضاء النادى) ، وكان كل نادى يتكون ما بين خمسة إلى سبعة أفراد ، وكانوا جميعا طلابا جامعيين من الذكور . وقرأ كل عضو فى الجماعة تاريخ حالة حدث جانح ثم أشر على مقياس من سبع درجات بما يرى وجوب عمله بالنسبة للجانح ، ومن ثم فقد أعلن رأى كل عضو جماعة للمجموعة متبوعًا برأى كل شخص من المشاركين الثلاثة المأجورين . وقد وزع المشاركون المأجورون على ثلاثة أدوار مختلفة : (١) المنحرف الذى إختار وصفا متطرفا ويتمسك به على مدى مناقشة الملاحظة . (٢) المنوالى[4] الذى يختار رأيا هيكليا للجماعة ويتمسك به خلال المناقشة . (٣) المنزلق[5] الذى يختار وصفا متطرفا ولكنه يسمح لنفسه بأن يتأثر حتى أنه عند نهاية المناقشة يكون فى الوضع المنوالى . وقد تمت مناقشة الحالة لمدة ٤٥ دقيقة حيث قام ملاحظ خلال هذا الوقت بتسجيل جوانب مختارة من تفاعل الجماعة . وقد تم أيضا استخدام استخبار تال للتجربة من أجل الحصول على قياسات لردود فعل أعضاء الجماعة حول شركائهم . وقد أشارت النتائج بوضح إلى أن الاتصالات الاستهلالية تم توجيهها من البداية نحو المخالفين (المنحرف والمنزلق) . وقد تناقصت الاتصالات بالمنزلق كلما اقترب من الرأى المنوالى للجماعة وتزايدت الاتصالات بالمنحرف إلى نقطة ما ثم تناقصت ، ولكن هذا الأثر كان قاصرا على أعضاء الجماعة الذين رفضوا المخالف . وقد

---

(١) Standards.
(٢) Norms
(٣) Bining.
(٤) Mode
(٥) Slider

تنوعت معظم هذه الآثار مع التماسك والملاءمة ، ولكن الصورة العامة التى برزت كانت واحدة من المحاولات المتزايدة لجعل المنحرف يجارى ، ويتبع ذلك قبول كامل إذا ما خضع ، أو نبذ كامل إذا تمسك بموقفه المخالف . ويبدو أن المعنى وراء هذه القصة يشير إلى أنه يمكن أن تكون مخالفا طالما أنك (مرن) بما يكفى لتغيير عقلك حينما تلفت غالبية الجماعة نظرك إلى خطأ أساليبك .

رأينا فى الصفحات السابقة كيف أن بناء الجماعة عبارة عن نتيجة لتفاعل الجماعة ، لا يمكن تجنبها . وقد لاحظنا الطرق الكثيرة التى تؤثر ، من خلالها ، بنية الجماعة على سلوك أعضاء الجماعة . إننا مستعدون الآن لفحص بعض جوانب محددة فى بنية الجماعة ، مما يؤدى وظيفة مهمة بوجه خاص فى تحديد عملية الجماعة . وفى القسم التالى سوف نهتم بالنفوذ[١] المرتبط بالأوضاع[٢] فى بنية الجماعة (النفوذ الاجتماعى) ، وفى القسم الذى يليه سوف نقوم بفحص دور القيادة فى الجماعات الصغيرة .

النفوذ الاجتماعى[٣] :

يوجد عادة بعض التنوع فى النفوذ المرتبط بالأوضاع المختلفة فى بنية الجماعة . وسوف يوافق معظم المتخصصين فى ديناميات الجماعة على هذا القول ، ولكن من المحتمل أن أشخاصا مختلفين قد يفسرون معناه بشكل مختلف . إن كل شخص يعتقد أن هناك شيئًا ما يمكن أن يسمى نفوذا ، ولكن يوجد اتفاق ضئيل حول خصائصه . إن النفوذ الاجتماعى يختلط أحيانا أيضا بجوانب أخرى فى بنية الجماعة . فيبدو مثلا أن رايمرسون (١٧٦) والكيرا وكولوم وكاسوان ولاف (٦) يستخدمون المركز[٤] والنفوذ بشكل تبادلى . وقد استخدم آدم وورومنى (٢) فى تحليلهما لعلاقة السلطة مصطلح السلطة[٥] ليعنى نفس الشىء الذى يطلق عليه الآخرون النفوذ (٣٣ ، ٤٤٤) وعلى الرغم من هذه الاستخدامات المتنوعة للمصطلح فإنه من الممكن تعريف النفوذ بطريقة متسقة ، ودراسة نتائجها على وظائف الجماعة .

طبيعة النفوذ الاجتماعى :

للمفاهيم المتنوعة للنفوذ الاجتماعى بوجه عام وجهة مؤداها أن النفوذ يتطلب على الأقل قدرة شخص ما على التحكم أو التأثير فى شخص آخر بطريقة ما . وقد عرف ليفين (٣٥٧) نفوذ الشخص (أ) على الشخص (ب) بأنه نسبة أقصى قوة يمكن أن يوجهها (أ) إلى (ب)

---

(١) Power
(٢) Positions
(٣) Social power
(٤) Status
(٥) Authority

وأقصى مقاومة يستطيع (ب) أن يتحرك بها ضد (أ) . وقد عدل فرنش (٢٠٧) هذا التعريف إلى حد ما على الرغم من أنه عرف النفوذ أيضا بمعنى القوة Force . إن نفوذ الشخص (أ) على الشخص (ب) عرف بأنه القوة القصوى التي يؤثر بها (أ) في (ب) مطروحا منها القوة القصوى التي يستطيع (ب) أن يتحرك بها لمقاومة (أ) والنفوذ من كلا هذين التعريفين عبارة عن دالة مشتركة للقوى التي يتحكم فيها (أ) و (ب) . وقد استمدت هذا التعريفات من النظرية المجالية ، ولكنها مشابهة في كثير من الوجوه لتعريفات النفوذ المستمدة من نظرية التدعيم[1]. وعلى سبيل المثال عرف باص (٣٣) النفوذ بأنه التحكم في الآخرين من خلال استخدام الثواب والعقاب ، وهو تعريف لا يشبه ذلك الذى صاغة تيبو وكيلى (٦٢٢) في نظريتهما التبادلية[2]. وإذا استبدلنا النفوذ بالسلطة فإن تعريف باص سيتفق مع تعريف آدمز ورومنى (٢) .

ويبدو على وجه العموم ، أنه من الملاءم تعريف النفوذ بأنه التحكم في المدعمات ، ومن ثم فإن الشخص (أ) له نفوذ على الشخص (ب) بمدى تحكمه في معجمات (ب) . وفى جماعات العمل الصناعى يكون لرئيس العمال نفوذ على رجاله لأنه يتحكم فيما يتصل بها من مدعمات ، مثل المرتب ومواعيد العمل والترقية .. إلخ . وللأفراد أيضا نفوذ على رئيس العمال حيث أنهم يتحكمون في الإنتاجية إلى حد . وتدعيمات رئيس العمال أكثر تعلقا بإنتاجية الجماعة العمالية الخاصة به . وعلى العموم يملك رئيس العمال نفوذا على رجاله أكثر من نفوذهم عليه لأنه يتحكم في مدعماتهم أكثر ويتحكم فيها بشكل أكثر مباشرة .

وتسمح هذه المفاهيم الخاصة بالنفوذ الاجتماعى بتميز ذى مغزى بين المفاهيم المماثلة مثل النفوذ ذى التأثير الاجتماعى والقيادة . وعلى ذلك فإنه يمكن تعريف السلطة بأنها القوة الشرعية أو ضبط المدعمات التى يوافق عليها أعضاء الجماعة . ويمكن تعريف التأثير الاجتماعى على أنه ممارسة القوة أو استخدام المعمات للتحكم في سلوك شخص آخر . ويستخدم التأثير الاجتماعى أحيانا ليشر إلى عملية ، كما في التعريف المقدم هنا ، وأحيانا إلى عائد كنتيجة نهائية للعملية الاجتماعية . وحين يستخدم التأثير الاجتماعى بالمعنى الأخير فيجب تعريفه على أنه نتيجة لممارسة النفوذ الاجتماعى . والقيادة عبارة عن حالة خاصة من التأثير الاجتماعى ، بمعنى أن القيادة عبارة عن ممارسة النفوذ والقوة في مواقف معينة كتلك التى يمارسها شاغل وضع معين في بنية الجماعة .

والمشكلة الرئيسية في التخطيط التصورى[3] المعروض سابقا هى تحديد المدعمات ، طالما أن ما هو مدعم لشخص ما ليس بالضرورة مدعما لشخص آخر . على وجه العموم ، وبدون شك ، هناك أمور من قبيل النفوذ مثلاً مدعمة لمعظم الأشخاص في جماعة ما ، كذلك ليس بأكثر صعوبة

---

(١) Reinforcement
(٢) Exchange Theory
(٣) Conceptual scheme

من تحديد المدعمات تعريف القوى التى يمكن لشخص ما أن يحركها من أجل أو ضد شخص آخر . وربما كانت المدعمات والقوة عبارة عن مسميات مختلفة لنفس الظاهرة . ولنأخذ على سبيل المثال أسس النفوذ الاجتماعى التى حددها فرنش ورافين (٢٠٨) والتى تنطبق على القوة التى تحددت من خلال المنحى الجمالى والمنحى التدعيمى . لقد ميزوا خمسة أنواع من النفوذ الاجتماعى هى نفوذ الجاذبية ونفوذ المكافأة ونفوذ الإجبار أو (القهر) والنفوذ الشرعى ونفوذ الخبرة . ويقوم نفوذ الجاذبية على التقمص أو على علاقة أعجاب شخص ، فإن الشخص محط الإعجاب يكون له نفوذ على الشخص الآخر أكثر من الشخص الذى لا يتمتع بالإعجاب . ويستند نفوذ المكافأة على القدرة على تحقيق المكافآت للشخص الآخر . ويقوم نفوذ القهر (الإجبار) على تهيئة العقوبات للشخص الآخر . ومن ثم فإن نفوذ الإثابة ونفوذ القهر عند أخذهما معا فإنهما يكونان تعريفا للنفوذ بأنه التحكم فى المدعمات . ويقوم نفوذ الشرعية على الاعتقاد بأن شخصا ما له الحق فى فرض سلوك على شخص آخر . ويقوم نفوذ الخبرة على اعتقاد الشخص الأقل خبرة والأقل نفوذا بأن الشخص ذا النفوذ لديه موارد أكبر بالنسبة لمجال معين وينبغى أن يكون واضحا من تحليل هذه الأسس للنفوذ بأنها جميعا تقدم صورة ما للتحكم فى المدعمات . إن الشخص الجذاب يستطيع أن يقدم الأفضال الداعمة للشخص الذى ينجذب إليه ، يستطيع الخبير أن يدعم الشخص الآخر بتقديم الموارد غير المتاحة للشخص الآخر ، ويصف النفوذ الشرعى فحسب اتجاه عضو الجماعة نحو النفوذ المحقق لعضو الجماعة صاحب النفوذ . ومن ثم فإن هذه الأنواع الثلاثة من النفوذ تختزل فى نفوذ المكافأة ونفوذ القهر . وقد لاحظنا بالفعل أنها تتفق بشكل جيد مع نظرية أن النفوذ هو ضبط المدعمات . إن التمييز بين أنماط النفوذ يفيد بلا شك طالما أن آثار النفوذ على عملية الجماعة تتنوع بتنوع مصادر النفوذ .

ومن المحتمل أن تؤثر التباينات بين أفراد الجماعة بالنسبة للنفوذ على عملية الجماعة بصور مختلفة إن عضو الجماعة صاحب النفوذ يستثير ردود فعل من أعضاء الجماعة الآخرين ، تختلف عن تلك التى تستثار بواسطة أعضاء جماعة أقل نفوذا . ويتأثر سلوك عضو الجماعة بالحجم النسبى للنفوذ الذى يملكه ، وتحدد بنية النفوذ لدى الجماعة إلى حد ما أنواع المنتج الذى تنتجه الجماعة .

ردود الفعل تجاه عضو الجماعة ذى النفوذ :

تتباين الطريقة التى يدرك بها أعضاء الجماعة بتباين موقف نفوذهم داخل الجماعة . وتتحدد ردود أفعال أعضاء الجماعة لعضو آخر فى جانب منها بالنفوذ النسبى لهذا الشخص فى الجماعة وعلى وجه العموم فإن عضو الجماعة صاحب النفوذ إنما ينظر إليه على أنه شخص محبوب أكثر من عضو الجماعة الأقل نفوذا . إنه يعامل بشكل مختلف ، وهو هدف لنصيب غير محدود من الاتصالات داخل الجماعة . وهناك الكثيرون ممن يسارعون بالاستجابة لرغباته . ويمكن

استشفاف كل هذه النتائج من الدراسات الميدانية التى أجراها هورفيتش وزاندر وهيموفيش (٢٩٣) وليبيت وبولانسكى وريدل وروزين (٣٦٥) . لقد إختار هيرفيتش وزملاؤه ٤٢ عاملا في مجال الصحة العقلية على أساس تقديرات المكانة ، وذلك بواسطة اثنين من الأشخاص الأكفاء . وقد افترض أن هذه الترتيبات تعكس فروق النفوذ بين العاملين فى مجال الصحة العقلية . ودعمت تقديرات ثالثة للنفوذ المدرك هذا الافتراض . وكان قد تم تقسيم العاملين إلى جماعات يتكون كل منها من ٦ أشخاص بطريقة تنوعت فيها الجماعات من حيث توزيع النفوذ . بعد ذلك قام كل عضو بتقدير المدى الذى أعجب كل واحد من أعضاء الجماعة الآخرين ، وقدر إدراكه لكيفية إعجاب الآخرين وإدراكه لمقدار المشاركة اللفظية لكل عضو فى الجماعة . وقد احتفظ الملاحظون بسجل لنمط المشاركة . وقام الأعضاء ذوو النفوذ المرتفع باتصالات أكثر تكرارا من الأعضاء الأقل نفوذا ، وتلقوا اتصالات أكثر مما تلقاه الأعضاء الأقل نفوذا ، كما كان أعضاء الجماعة أصحاب النفوذ موضعا للإعجاب بأكثر مما كان عليه الحال بالنسبة للأعضاء الأقل نفوذا .

وقد لاحظ ليبيت وزملاؤه آثارا مشابهة فى دراستين عن النفوذ المتعلق بأعضاء معسكرات الهواء الطلق فى ميتشيجان وويسكونسين . وقد مثل الشخص ذو النفوذ المرتفع هدفا لسلوك المراعاة والسعى حيال الموافقة من قبل الآخرين الأقل نفوذا . وقد مال الآخرون أيضا إلى قبول محاولات التأثير من الأشخاص ذوى النفوذ المرتفع إلى مدى أكبر . ويفترض أنه ينظر إلى أعضاء الجماعة ذوى النفوذ الأعلى باعتبار أنهم قادرون إما على مساعدة الآخرين أو الإضرار بهم من حيث أهدافهم . ومحدد لهذه الضروب من السلوك ، من ثم ، أن تقلل من القلق الذى يثيره هذا الإدراك . وقد تدعم هذا الجانب من خلال دراسة معملية أجراها بتلر وميللر (٩٣) كشفت عن أنه قد تم توجيه إثابات أكثر وعقوبات أقل إلى المفحوصين الذين لهم نفوذ أعلى فيما يتعلق بإثابة الآخرين فى الجماعة .

وقد تمت دراسة ردود فعل الأعضاء نحو قائد الجماعة كدالة لنفوذه فى دراسة أجراها مولدر وفان ديجك وسوتنديجك وستيلواجن وفيرهاجين (٤٤٦) . وقد تمت معالجة النفوذ من خلال تنويع حجم الإثابات أو الغرامات التى يستطيع القائد أن يقدمها لأعضاء الجماعة . وقد تم إرساء ثلاثة مستويات من النفوذ : (١) النفوذ المرتفع حيث يستطيع القائد أن يعطى إثابات أو عقوبات قيمتها ١٩٠ سنت (حيث كانت ٢٥٠ سنت) مساوية تقريبا لدولار أمريكى . (٢) نفوذ متوسط وفيه ضبط القائد المكافآت والعقوبات فى حدود ١٠٠ سنت . (٣) النفوذ المنخفض فى المكافآت والعقوبات بما يساوى ١٠ سنت فقط . وبعد تفاعل الجماعة قوم الأعضاء القائد على عدد من الخصائص ، فكان القائد الأكثر نفوذا هو الأكثر من حيث

الثقة فى النفس والرضا عن الذات . وعلى وجه العموم ارتبط تقديران بشكل سلبى مع نفوذ القائد : تقديرات أن القائد « زميل لطيف » ودرجة تفضيله كزميل فى موقف اجتماعى .

وقد لاحظ جونسون وايوينس (٣٠٥) ردود أفعال مشابهة للشخص الأكثر نفوذا . والشخص الأقل نفوذا (٣٤٦) . وقد شملت هذه الدراسة تصورات العامل إزاء المشرف الذى إما أن يتحكم فى إنتاج العامل أو يتصور أنه يتحكم فى إنتاجه (على الرغم من أنه فى الواقع لا يستطيع) أو ليس له أى تحكم على إنتاج العامل ، وأثناء موقف التفاعل الثنائى ، فإما أن المشرف أذى العامل (أى : استخدم نفوذه لتحقيق إنتاج غير محبب للعامل) ، وإما أنه اعتقد أنه كان يؤذى العامل أو أنه لا يؤذيه . وحين كان المشرف يؤذى العامل فقد كان ينظر إليه باعتباره غير صديق ومؤكد لذاته ، حتى ولو كان غير واع لنتائج سلوكه . أكثر من هذا أن العاملين عبروا عن ثقة أكبر فى انطباعاتهم تجاه المشرف صاحب النفوذ الأكبر ، أكثر من المشرف الذى لا نفوذ له .

وتقودنا خبراتنا اليومية إلى أن نتوقع أن الشخص صاحب النفوذ سيكون قادرا على أن يجعل الأشخاص الآخرين ينفذون أو يذعنون لمطالبه خصوصا إذا كان الشخص ، يتحكم فى المدعمات (بمعنى استطاعته ضبط الإثابات والعقوبات) فإننا نتوقع أن يستجيب الآخرون لمحاولات التأثير فى سلوكهم . وعلى وجه العموم فإن خبراتنا اليومية ليست دائما أساسا مناسبا لفهم السلوك المعقد ، والبحث هو الذى يكشف عن أن ردود فعل الآخرين تجاه الشخص صاحب النفوذ تعتبر دليلا جزئيا على نوع مصادر النفوذ التى يملكها وكيف يحاول استخدامها . وهناك دراسة عن آثار التهديد من قبل شخص له نفوذ على انصياع الآخرين (٥١٤) تكشف عن أن درجة الانصياع عبارة عن دالة لسلوك الشخص صاحب النفوذ بعد أن يبعث بتهديده . وحين يتبع التهديد سلوك سلبى (أى : السلوك الذى يقيد كلا من أعضاء الجماعة ذوى النفوذ المرتفع وأعضاء الجماعة ذوى النفوذ الأقل) ، فإن الشخص هدف التهديد سيكون أكثر انصياعا منه حينما يكون الشخص صاحب النفوذ استقلالى (أى : يسلك بطريقة يفيد بها نفسه على حساب الشخص الآخر) . وشبيه بذلك أن تيدنيس ولينرز كولد وجاهان (٦١٢) وجدوا أن أعضاء الجماعة ذوى النفوذ يكونون ، فى الغالب ، أكثر تجاهلا لتعبير الآخرين عن رغبتهم فى أن يكونوا متعاونين ، كما أنهم أنفسهم كانوا أقل تعاونا من الأعضاء الأقل نفوذا .

بإيجاز أوضحت دراسات ردود فعل العضو تجاه عضو الجماعة صاحب النفوذ أنه ينظر إليه على أنه قادر على مساعدة أو إعاقة الآخرين فيما يتعلق بتحقيق أهدافهم ، ومن ثم فإنه يكون هدفًا للاتصالات وسلوك المراعاة . والشخص صاحب النفوذ محبوب أكثر من أعضاء الجماعة الأقل نفوذا ، ولكنه لا ينظر إليه على أنه شخص جذاب للتعامل الاجتماعى ، وهو

على الأقل ليس جذابا مثل أعضاء الجماعة الأقل نفوذا . وحين يستخدم عضو الجماعة صاحب النفوذ نفوذه لإنتاج نتائج سلبية بالنسبة لعضو الجماعة الأقل نفوذا ، فإنه ينظر إليه بدون مودة وباعتباره شخصا مؤكدا لذاته ، ويكون أعضاء الجماعة أكثر اقناعا بأن انطباعاتهم أكثر صحة عندما يكون لعضو الجماعة الآخر عليهم نفوذ أكبر مما لو لم يكن له عليهم أى نفوذ .

ردود الفعل لدى عضو الجماعة صاحب النفوذ :

لا تؤثر القوة التى يملكها عضو الجماعة فى ردود أفعال الآخرين فى الجماعة تجاهه فحسب ، ولكن كذلك فى سلوك الشخص صاحب النفوذ أيضا بالمقارنة بالأعضاء الآخرين فى الجماعة يكون عضو الجماعة الأكثر نفوذا أكثر انجذابا للجماعة ، وهو يدرك أن له تأثيرا كبيرا عليها ، كما أنه أكثر رضا بهذا الوضع .. إلخ . ويمكن البرهنة على بعض هذه الأوضاع التى يملكها العضو صاحب النفوذ بسهولة شديدة فى موقف المعمل أو فى الفصل الدراسى . وفى سياق الإيضاح التجريبى لزاندر وكوهين (٦٩٢) تم تشكيل جماعات من سبعة أعضاء داخل إحدى حجرات الدراسة ، وطلب من الجماعة افتراض أن لجنتهم تم تعيينها من قبل نائب رئيس الجامعة لارشاده فى استخدام مبلغ كبير من المال تبرع به شخص مجهول ، ومن ثم فقد طلب من عضوين أن يتركا الغرفة لفترة من الوقت لكى يمكن لهما أن يعايشا مشاعر عضو جديد انخرط فى جماعة كان لها تنظيمها السابق . وحينما كانا خارج الحجرة أخبر الأعضاء الخمسة الآخرون أن على واحد من العضوين أن يلعب دور عميد الكلية ، بينما على الآخر أن يلعب دور الطالب المستجد بالسنة الأولى . وكان على الأعضاء عموما ألا يذكروا شيئا عن الوضع الذى يشغله العضوان الجديدان . وكان الهدف هو أنه سوف يكون للعميد نفوذا أكبر فى مجتمع أكاديمى على الرغم من أنه من الواضح أن فروقا أخرى يمكن أن توجد أيضا . وبعد التحاق الأعضاء الجدد بالجماعة تمت مناقشة المشكلة لفترة قصيرة ثم قام الأعضاء بملء استخبارات عن ردود أفعالهم تجاه الجماعة . وأظهرت النتائج بالنسبة للشخص المستجد ما يلى : (١) كان العميد أكثر انجذابا للجماعة (المتوسط = ٦,٢ مقابل ٤,١) . (٢) أعتقد أنه ترك انطباعا أوليا أفضل لدى الجماعة (المتوسط ٥,٠ مقابل ٣,٩) . (٣) أعتقد أن الجماعة تمنح أراءه صدقا اجتماعيا أكبر (المتوسط ٥,٤ مقابل ٣,٩) . (٤) أعتقد أنه كان له تأثير أكبر على الجماعة (المتوسط ٦,٨ مقابل ٤,٤) .

وتتسق هذه النتائج مع تلك التى أوردها ليبيت وزملاؤه (٣٦٥) فى الدراسة التى سبق ذكرها . وهناك نتائج مشابهة أوردها أيضا واطسون وبرومبيرج (٦٦٦) . من ناحية أخرى تم تناول النفوذ فى جماعات معملية من خلال تعيين عضو منسق ، ومنحه النفوذ لكى يصدر الأوامر التى ينبغى على أعضاء الجماعة الآخرين أن يطيعوها . وقد حلت كل جماعة سلسلة من المشكلات ، بينما تم اقتصار التفاعل على الاتصال المكتوب . وفى ظل هذه الظروف كشف

عضو الجماعة ذو النفوذ المرتفع عن أنه يملك فرصة أكبر لكى يؤثر فى الجماعة ، وأنه يساعد فى تحقيق أهداف الجماعة بأكثر مما يفعل الأعضاء ذوو النفوذ الأقل . وقد عبر أيضا عن استمتاع لوضعه أكبر مما فعل الأعضاء ذوو النفوذ الأقل .

وعلى الرغم من أن مشاعر عضو الجماعة صاحب النفوذ لها بدون شك بعض الآثار على تفاعل الجماعة فإن مكان وزمان استخدامه لنفوذه غالبا ما تمارس تأثيرا كبيرا وأكثر انتشارا على عملية الجماعة . وعلى مدى التاريخ ، كان الفلاسفة الاجتماعيون مهتمين بالنفوذ واستخدامه فى المجتمع الأكبر ، على الرغم من أنه كان بينهم القليل من الاتفاق . وقد خشى كثيرون من أن النفوذ يفسد الشخص الذى يملكه من حيث أنه يستخدمه لأغراض استبدادية والواقع فإن البراهين الخاصة بهذه النتيجة تتداعى إلى الذهن على الفور . فقد استخدم هيتلر نفوذه لكى يسود الشعوب ، وقد حكم قياصرة الروس بيد من حديد . وفى الوقت الراهن يعتقد الكثيرون أن نيكسون استخدم نفوذه كرئيس بشكل دكتاتورى . من ناحية أخرى ، يعتقد بعض الأشخاص أن النفوذ يمكن أن يؤثر بجعل صاحبه يتصرف بإشفاق وأن يستخدم نفوذه لمنفعة تابعيه الأقل قوة . ومن المحتمل أن يتحقق كلا العائدين ، وهو ما يتوقف على خصائص الشخص صاحب النفوذ وعلى الظروف التى يجد نفسه فيها . وعلى وجه العموم فإنه ليس من الواضح أن آثار النفوذ التى تلاحظ فى المجتمع الأكبر تحدث أيضا فى الجماعة الصغيرة . إن الفروق الكثيرة بين الجماعة الصغيرة والمجتمع من المحتمل أن تجعل أى محاولة غير ذات بال لتعلم ما يدور فى واحد مع الأخذ فى الاعتبار حوادث الآخر ، ومن حسن الحظ أن لدينا دلائل مباشرة عن استخدام النفوذ فى الجماعات الصغيرة .

لننظر ، مثلا إلى دراسة كيبنيس (٣٢٤) . فقد عين طلاب جامعيون متخصصون فى التجارة ، عينوا لكى يعملوا كمديرين فى موقف محاكاة صناعى. وقد أخبر كل مدير أن عليه أن يشرف على أربعة طلاب من المدارس الثانوية يقيمون فى مبنى ملاصق . والواقع أن « العمال » كانوا محاكين وكان إنتاجهم قد تمت برمجته من قبل . أما المديرون فقد أخبروا أيضا أن عملهم هو إدارة الشركة على مستوى يحقق الربح بالمحافظة على كفاءة العاملين وقد أعطى نصف المديرين ضبطا للمدعمات (وعد أو منح زيادة فى المكافأة، تهديد أو نقل فعلى للعاملين إلى عمل آخر، إعطاء تعليمات إضافية للعاملين ، التهديد بخفض أو الخفض الفعلى لأجر العامل ، والتهديد بطرد أو الطرد الفعلى للعامل) . ولم يتلق النصف الآخر من العاملين تحكما مماثلا. وقد وجدت فروق عديدة ذات دلالة بين ضروب سلوك المديرين أصحاب النفوذ والمديرين الأقل نفوذا. وبمقارنة المديرين الأقل نفوذا ، فإن المديرين أصحاب النفوذ: (١) قاموا بمحاولات أكثر للتأثير فى سلوك العمال. (٢) قللوا من قيمة أداء العاملين . (٣) أرجعوا جهود العاملين إلى نفوذهم المتحكم وليس إلى دافعية للعمال للأداء الجيد . (٤) نظروا إلى العمال كأشياء للاستخدام . (٥) عبروا عن

تفضيل المحافظة على مسافة نفسية بينهم وبين العمال . وتوضح هذه النتائج بجلاء كيف أن إمتلاك النفوذ يؤثر فى إدراك الآخرين الأقل نفوذا . إن الأشخاص الأقل نفوذا ينظر إليهم على أنهم أقل دافعية للإنجاز، كأشياء يستخدمها الشخص الأكثر نفوذا، وهم أقل تأثيرا ، أكثر من ذلك ، فإنه من الواضح أن الشخص الأكثر نفوذا ميال لأن يستخدم نفوذه لجعل الآخرين يحققون رغباته.

وقد برهنت دراسات أجراها و .ن .سميث (٥٧٦) على أن عضو الجماعة صاحب النفوذ يميل لاستخدام نفوذه أكثر من الأشخاص ذوى النفوذ الأقل . فقد تم إخبار كل عضو من بين ٧٢ مفحوصا بأن عليه أن يعمل من خلال وسيط لكى يؤثر فى شخص ثالث من حيث ما يتلقاه من إثابات من شخص آخر . كذلك تم أخبار كل منهم بأنه يملك إما نفوذا مرتفعا أو نفوذا منخفضا على الشخص الوسيط ، وأن الوسيط يملك إما نفوذا مرتفعا أو نفوذا منخفضا على الشخص (الثالث) مصدر الإثابات . وقد استخدام المفحوصون نفوذهم أكثر حينما اعتقدوا أنهم يملكون نفوذا كبيرا ، وأيضا عندما اعتقدوا أن الوسيط يملك نفوذا كبيرا . ويكشف الدليل الإمبيريقى من ثم عن أن عضو الجماعة صاحب النفوذ لا يستمتع بوضعه فحسب ، ولا يدرك على أنه ذو تأثير كبير على الجماعة فقط ، بل أنه أيضا يميل إلى أن يستخدم نفوذه بنسبة مباشرة مع درجة النفوذ الذى يعتقد أنه يتمتع به .

إن الدرجة التى يستخدم بها الشخص نفوذه الذى يملكه ونوع المدعمات التى يستخدمها تتباين مع خصائص الشخص صاحب النفوذ بوضع خصائص الشخص الأقل نفوذا مع نوع وحجم النفوذ الذى يملكه ومع الظروف التى يتم فيها التفاعل . وقد تم بالفعل ملاحظة أن الذكور والإناث يختلفون من حيث استخدامهم للنفوذ ، حيث أن الذكور أكثر ميلا لأن يستغلوا الخصوم المتعاونين حينما يملكون نفوذا على حين أن النساء أكثر ميلاً للاستقلال حين يكن ضعيفات نسبيا (٧٦) . وشبيه بذلك ما لاحظه بيديل وسسترنك (٥٤) من أن الذكور أكثر استخداما لنفوذهم للإثابة من النساء ، ومهما يكن من شىء فإن الذكور لا يختلفون عن الإناث من حيث استخدامهم للعقوبة .

وعلى وجه العموم فكلما كان الشخص أكثر نفوذا كان الاحتمال الأقوى هو أن يستخدم نفوذه . ومهما يكن من شىء فإن الآثار النوعية للحجم على سلوك الشخص صاحب النفوذ ، تتأثر بكيفية تمكنة بالضبط من التحكم فى المدعمات المتاحة له . وعلى سبيل المثال فقد جعل سميث ولجنيسكى (٥٨٣) من الممكن للفرد أن يهدد أو يغرم خصم مساوم بقيم أقصاها ٠,٢٠ و ٥٠ و ٩٠ و ١٤٠ نقطة أما فى ظل نفوذ محكم (حجم التهديدات أو الغرامات يمكن أن يكون تحت الحد الأقصى الذى يرغب فيه الشخص) ، أو فى ظل نفوذ غير محكم (التهديد أو الغرامة يمكن فقط أن تكون بالحد الأقصى أو لا شىء) . وقد توقف التكرار الذى استخدم

به الشخص نفوذه على كمية النفوذ التى كان يملكها فقط حينما كان النفوذ محكما ، وعلى العموم فإن مقاومة الحل الوسط تزايدت مع النفوذ فى كلا ظرفى الأحكام .

بالإضافة لذلك ، فإن العلاقة الخاصة بين الشخص صاحب النفوذ والشخص الأقل نفوذا تؤثر فى أفعال عضو الجماعة صاحب النفوذ . وعلى سبيل المثال فقد وجد كيبنيس وفاندرفير (٣٢٥) أن التابع المرضى عنه يتلقى أكثر من حقه من الإثابات من القائد المعين ، على حين أن التابع العدوانى يجعل القائد يوزع إثابات أكثر على كل التابعين المسايرين . وهناك سبب للإعتقاد ، عموما ، بأن خصائص معينة لدى صاحب النفوذ تحدد كيفية استجابته للتابعين المشكلين . وفى دراسة حديثة درس جودتستات وهيجل (٢٩٣) مشرفين كانوا ذوى توجه نحو الخارج (أى يعتقدون أن نتاجهم كان محكوما بواسطة قوى خارج أنفسهم) أو من ذوى التوجه نحو الداخل (أى يعتقدون أنهم متحكمون فى أقدارهم الخاصة) . ومن خلال المناقشة مع عامل مشكل ، استخدم ذوو التوجه الخارجى نفوذا قهريا أكثر واستخدم ذوو التوجه الداخلى نفوذا إغرائيا أكثر .

وتوضح هذه النتائج أنه ، على الرغم من أن الشخص صاحب النفوذ يميل إلى أن يستخدم نفوذه ، فإن أنواع المدعمات التى يختار أن يستخدمها إنما تتحدد بعدد آخر من العوامل . إننا بالكاد بادئون فى معرفة كيف أن هذه العوامل الأخرى تؤثر فى استخدام النفوذ .

آثار فروق النفوذ على نواتج الجماعة :

إن ضروب سلوك عضو الجماعة صاحب النفوذ وردود فعل الآخرين تجاهه ذات تأثير لا يمكن تجنبه على سلوك الجماعة . ومن الغريب أنه قد تم توجيه القليل من الدراسات نحو تحليل هذا الأثر . فقد اهتم معظم الباحثين بآثار متغيرات أخرى على نتائج التباين فى النفوذ بين أعضاء الجماعة وعلى سبيل المثال فإنه يبدو من الواضح أن مزيدا من المجاراة يمكن أن يلاحظ فى نفوذ هرمى أكثر مما فى بنية يملك أعضاؤها نفوذا متساويا ، على الأقل لدى الأعضاء ذوى النفوذ المنخفض . وقد كانت الدراسة فى هذا المجال منحصرة إلى حد بعيد فى مقارنات نفوذ الاثابات ونفوذ القهر مع اهتمام خاص بمتغيرات أخرى . وقد عرض كيبنيس (٣٢٣) أطفال مدرسة للغات لدعاية خاصة بكتب كوميدية قدمها راشد لديه القدرة إما على إثابة أو عقاب الأطفال بسبب المجاراة . وقد تم تقديم الدعاية فى بعض الحالات من خلال محاضرات . وقد كان الإذعان المبدئى متساويا فى جميع الظروف ، ولكن المراجعة التى تمت بعد أسبوع كشفت عن أثر فى المناقشات الجماعية حيث كان نفوذ الإثابات أقوى فاعلية فى مواصلة المجاراة من نفوذ القهر . على حين أنه فى فصول المحاضرة كان العكس هو الصحيح . وقد افترض كيبنيس أن المناقشة الجماعية تجعل قوى القهر أكثر بروزا ، ومن ثم تخفض آثارها ذات المدى البعيد على المجاراة .

وقد تمت أيضا ملاحظة عدم الفاعلية النسبية للنفوذ العقابى فى مقابل النفوذ الإثابى فى جماعات الراشدين (٣٢٧) . وقد أوضحت نتائج هذه الدراسة أن النفوذ الأكثر إثابة ييسر محاولات الشخص للتأثير فى الآخرين الذين يثابون ، على حين أن النفوذ الأكثر عقابا له الأثر المضاد . وتتناقض هذه النتيجة بالطبع مع توقعات « الفهم المشترك »[1] والذى يرى أن الشخص الذى يمكنه إيقاع العقوبة يمكنه أن يؤثر فى الآخرين لا طاعة أوامره . وقد اقترح ميللر وزملاؤه أن فاعلية نفوذ العقاب إنما يتوقف على عدم استخدامه ، وحين يعاقب شخص شخصا آخر فإنه لا يحقق فحسب نتائج سلبية لهذا الشخص ، ولكنه أيضا يوقظ مشاعر سلبية تجاه الشخص الذى أوقع العقوبة . فقد يحصل الضحية على رضا من خلال عدم الاذعان لرغبات الشخص الذى استخدم نفوذ العقاب . وتقترح هذه النتائج أن القهر وسيلة غير فعاله لضبط سلوك الآخرين ، اللهم إلا فى حالة الخصوم غير المحبوبين أو المكروهين الذين لا يمكن التأثير فى سلوكهم بوسائل أخرى (٥١٥) .

وتميل الدراسات الإمبيريقية المتعلقة بإنتاجية الجماعة أيضا ، والقليلة من حيث الكم ، إلى الإهتمام بآثار المتغيرات الأخرى المتصلة بالنفوذ . وقد فحص ج . ب . كوهين (١٤١) آثار النفوذ كدالة لشبكة الإتصال ، ووزن عضو الجماعة فى تحديد نتاج الجماعة . ففى كل جماعة مكونة من ثلاثة أفراد منح العضو (أ) القدر الأضخم من النفوذ بما يؤدى إلى أن تحد قراراته من البدائل المتاحة للعضو (ب) الذى تحد قراراته بالتالى من البدائل المتاحة أمام العضو (جـ) وكانت بنية النفوذ من ثم بنية هرمية حيث يملك العضو (أ) أضخم نفوذ للإعاقة ، ويملك العضو (جـ) أقل نفوذ . وفى التجربة الأولى تم فرض شبكتين للاتصال (ب – أ – جـ) ، (أ – ب – جـ) ، ومن ثم فقد كانت الشبكتان عبارة عن سلاسل فيها العضو (أ) فى الوضع المركزى فى واحدة والعضو (ب) فى الوضع المركزى فى واحدة أخرى . وفى التجربة الثانية تم تقديم سلسلة ثالثة (جـ – أ – ب) حيث كان العضو (جـ) فى الوضع المركزى . وقد تم تقدير وزن كل عضو من خلال معادلات أعطت الوزن الأكبر إما إلى إنتاج (أ) أو إنتاج (ب) فى تقدير قيمة الإنتاج النهائى للجماعة ، بمعنى أنه قد تباين جانبان من النفوذ : نفوذ الإعاقة ونفوذ التأثير . ولم يتأكد الفرض الذى مؤداه أن شبكة الاتصال تكون أكثر فاعلية حينما يكون العضو (أ) فى الوضع المركزى . وقد أكدت نتائج كلتا التجربتين مع ذلك التنبؤ الذى يذهب إلى أن إنتاجية الجماعة إنما تكون أكبر حين يملك العضو (أ) أكبر نفوذ (تعويقى) إلى جانب أنه يملك أيضا أكبر وزن فيما يتعلق بنتائج الجماعة . ومن المحتمل ألا تكون مثيرة للدهشة تلك النتيجة التى مؤداها أن إعطاء أكبر وزن لإنتاجات العضو الذى يملك

---

(١) Common Sense

أعظم تأثير على متغيرات الجماعة إنما يحقق درجات أعلى فى الإنتاجية ، ولكنها توضح أن فروق النفوذ عبارة عن محددات لإنتاجية الجماعة .

إن التركيز على المتغيرات الأخرى المتعلقة بآثار فروق النفوذ يمكن أيضا ملاحظتها فى دراسات سلوك المساومة . وقد بحث كوموريتا وشيبوش وبرافر (٣٣٢) آثار الادراكات المختلفة للعضو صاحب أكبر نفوذ في جماعات ثنائية على مستوى التعاون للعضو الأقل نفوذا . وقد طلب من المفحوصين أن يلعبوا لعبة ورطة السجن حيث أن أفضل أداء لكلا الفردين يمكن الحصول عليه فقط من خلال التعاون في اختبارات الاستجابة . وكان العضو الأقل نفوذا يعتاد لأن يعتقد أن العضو الأكثر نفوذا ينوى أن يستخدم نفوذا إيجابيا إما فى شكل إحسان أو فى شكل اساءة أو سلبيا (عدم استخدام النفوذ) . وقد فجر ظرف الاحسان أكبر قدر من التعاون (وبالتالى أكبر قدر من الاثابات لكلا العضوين) ، وفجر ظرف الاساءة أقل قدر من التعاون . ونتائج فروق النفوذ فى هذا الموقف هى تلك التى ينظر إليها على أنها دالة لإدراك عضو الجماعة لنوايا العضو صاحب النفوذ . وفى موقف مشابه إلى حد ما لاحظ تيبو وجرود (٦٢١) أن الجماعات ، ذات البديل الجذاب للتفاوض الذى يعتمد فيه أعضاء الجماعة على بعضهم البعض ، هذه الجماعات كونت اتفاقيات منظمة لسلوكهم التساومى ، ومع ذلك فقد استطاعت الجماعات ذات البديل غير الجذاب أن تكون مثل هذه الاتفاقيات ، فقط إذا ما استطاع العضو صاحب النفوذ القليل أن يعوض بطريقة ما العضو صاحب النفوذ المرتفع عن فقده للنفوذ . وقد وجد سوينجل (٦٠٧) أيضا أن بنية النفوذ المساوية[١] تنتج تعاونا أكثر مما تنتجه بنية النفوذ غير المساوية ، حتى حينما يكون النفوذ غير المساوى نفوذا غير حقيقى . لقد انخفضت الآثار غير المرغوب فيها لنفوذ عدم المساواة ، مع ذلك ، حينما اكتشف الأعضاء أنهم يملكون حقيقة نفوذا مساويا .

وبتلخيص موجز ، تؤثر فروق النفوذ بين أعضاء الجماعة فى ردود فعل أعضاء الجماعة الآخرين تجاه عضو الجماعة قوى النفوذ ، وكذلك فى رد فعل عضو الجماعة قوى النفوذ تجاه الجماعة ، كما تؤثر فى إنتاجات الجماعة . وتتحدد الآثار الخاصة بفروق النفوذ على إنتاجات الجماعة من خلال عدد آخر من المتغيرات مثل الوزن المعطى لإنتاجات أعضاء الجماعة وادراكات نوايا عضو الجماعة صاحب النفوذ ونوع البدائل المتاحة للجماعة .

القيادة :

يعتبر دور القيادة واحدا من أكثر الأدوار ارتباطا بالأوضاع فى بنية الجماعة . وقد تمت دراسته بشكل أكثر كثافة من أى دور آخر ، وبأكبر قدر من التنويع فى أساليب البحث .

---

(١) Equal Power Structure

ومن المحتمل أيضا وبصدق ، أن يكون قد تم تعريف « القائد » و « القيادة » بأكثر من طريقة خلافا لما تم بالنسبة لأى مفهوم مرتبط ببنية الجماعة . لهذه الأسباب فإنه من المهم الاهتمام ببعض المشكلات التعريفية فى دراسات القيادة قبل فحص نتائج مثل تلك الدراسات .

تعريفات القيادة :

لقد تصدى كارتر لمشكلة تعريف القيادة (١١٠) حيث حدد خمسة آراء مختلفة اختلافا واضحا عن القيادة ، كانت قد ظهرت فى التراث : أولا ، أن القائد يمكن تعريفه على أنه الشخص الذى يكون محورا لضروب سلوك الجماعة ، ويركز هذا التعريف على استقطاب أعضاء الجماعة حول القائد . وكما لاحظنا فعلا من قبل فإنه يبدو أن القائد يتلقى اتصالات أكثر من الآخرين وله تأثير أكبر على قرارات الجماعة ... الخ . ومن ثم فإن القائد عادة ما يكون مركز الانتباه فى الجماعة وكما لاحظ كارتر فإنه توجد ، عموما ، مواقف كثيرة يكون فيها الفرد الذى هو محور الانتباه ليس هو الشخص الذى يمكن أن يقرر معظم الباحثين أنه هو القائد . وقد أورد كارتر المثال الخاص بالسكير المزعج فى تجمع اجتماعى . إن سلوك أعضاء الجماعة قد يتمركز حول السكير ، ولكن قليلين قد يوافقون على اعتباره قائدا . وفى دراسات الانحراف المذكورة من قبل فى هذا الفصل كان المنحرف مبدئيا هو مركز تفاعل الجماعة ، ولكن مرة أخرى هناك قليلون يمكن أن يعتبروه قائدًا .

وهناك منحى ثان يعرف القيادة فى إطار أهداف الجماعة .. بمعنى أن القائد هو الشخص القادر على قيادة الجماعة نحو أهدافها . ومعظم الناس ربما يوافقون على هذا التعريف ، على الرغم من أن كارتر وجده غير مرض بسبب صعوبة تعريف ماهية أهداف الجماعة . وهذه فى الواقع مشكلة ، فكما سوف نرى فى الفصل القادم ، مع ذلك فإنه من الممكن ألا تكون مهمة مستحيلة . وقد لاحظ كارتر أيضا أن مثل هذا التعريف سوف يستبعد أفرادا يقودون الجماعة بعيدا عن أهدافها كما فى حالة قادة من أمثال هتلر .

منحى ثالث يعرف القائد على أنه الشخص الذى يعتبر قائدا من قبل أعضاء الجماعة، ومن ثم يستند هذا التعريف للقيادة على الاختيار السوسيوميترى. وقد اعترض كارتر بأن هذا التعريف يشير فقط إلى الشخص الذى يقوم بدور القيادة، ولكنه لايقدم شيئا عن خصائص القيادة. وواضح أن هذا حقيقى ولكن آراء أعضاء الجماعة قد تكون بدون شك مفيدة فى تعريف قائد الجماعة.

منحى رابع اقترحه كاتل (١١٧) فى اطار نظريته عن شخصية الجماعة[١] (انظر الفصل الثانى) ، وفقا لذلك ، يعرف القائد على أنه شخص له تأثير واضح على شخصية الجماعة

---

(١) Group Syntality

بمعنى أنه هو الشخص الذى يؤدى إلى تغيير شخصية الجماعة . ويجب تذكر أن مصطلح « شخصية الجماعة » بالنسبة للجماعة مثل مصطلح « الشخصية »[١] بالنسبة للفرد ، ويمكن أيضا أن تكون (شخصية الجماعة) هى الأداء المقاس (المقدر) للجماعة . وفى إطار التفسير الأخير لشخصية الجماعة فإن تعريف القائد على أساس أنه الفرد الذى يحقق تغيير فى شخصية الجماعة ، سوف يعنى أن القائد هو الشخص الذى يغير من مستوى أداء الجماعة ، ولسوء الحظ لم يقدم كاتل طرقا أو وسائل دقيقة لتحديده ، حتى يمكن لشخص ما أن يحدث مثل هذا التغيير ، وقد رفض كارتر هذا التعريف على أساس أنه غير عملى . وعموما فإن هناك افتراضا آخر يكمن فى تعريف كاتل يستحق الملاحظة هو أن أى عضو جماعة هو قائد بالدرجة التى يؤثر بها فى شخصية الجماعة . وعلى هذا فإنه لا يوجد قائد واحد للجماعة ، وبديلا عن ذلك فإن كل عضو هو قائد بدرجة ما ، اعتمادا على مقدار تأثيره على تغيير شخصية الجماعة . وهذا صحيح بدون شك . فحين نتحدث عن القائد فإننا نعنى عضو الجماعة الذى مارس أكبر قدر من التأثير على أداء الجماعة .

التعريف الخامس للقيادة الذى ذكره كارتر هو التعريف المفضل لديه : تعريف القائد بأنه هو الشخص الذى ينخرط فى السلوك القيادى ، إن هذا التعريف إجرائى ، وهو براجماتى (عملى) بالنسبة للبحث ، بمعنى أن الباحث قد يعرف أنواعا معينة من ضروب السلوك التى نسميها ضروب سلوك القيادة . ويمكن للآخرين أن يقبلوها أو يرفضوها كعلاقات للقيادة . ولكن ، على الأقل ، فإن ما تتم مناقشته سيكون واضحا . ومع ذلك يقود هذا المنحى إلى كتلة غير متجانسة من الأفعال النوعية التى يفترض أنها تعرف القيادة فى الجماعة . وما يكون للقيادة سوف يعتمد على رأى الشخص الذى يرصد ضروب سلوك القيادة .

وهناك تعريفات أخرى لم يذكرها كارتر . وعلى سبيل المثال عرف كثير من الباحثين القائد بأنه الشخص الذى يشغل وضعا قياديا فى الجماعة . فرئيس الشركة ومشرف العمل ورقيب الفصيلة فى وحدة عسكرية وعضو مجلس إدارة هيئة شرفية للطلاب هم من ثم قادة بحكم الوظائف التى يشغلونها . ويشير هذا التعريف حقيقة إلى الرئاسة أكثر مما يشير إلى القيادة . وعلى هذا فإن هذا النوع من شغل الدور يتدعم من خلال القوى الموجودة خارج الجماعة . وقد يكون قادرا أو غير قادر على السلوك كقائد للجماعة . والقائد من الناحية السيكولوجية هو الشخص الذى يملك الدعم من الأعضاء وجماعته ، ويكون قادرا على التأثير فى سلوكهم بدون الالتجاء لسلطة خارجية . ومن ثم فإننا نفضل أن نعرف القائد على أنه عضو الجماعة الذى يمارس تأثيرا إيجابيا على الأعضاء الآخرين فى الجماعة ، أو أن هذا العضو يمارس تأثيرا إيجابيا على الآخرين أكثر مما يمارسونه هم عليه . وتشير كلمة « إيجابى » إلى أن اتجاه التأثير يكون هو الاتجاه

---

(١) Personality

المرغوب من القائد . ويسمح هذا التعريف بضم القادة الذين يقودون الجماعة بعيدا عن أهدافها ، طالما أن هذا الاتجاه هو الذى ينوى القائد المضى فيه سواء اعتقد أو لم يعتقد أن القائد سوف يكون محققا للهدف ، وهو يستبعد الشخص الذى يمارس تأثيرا سلبيا على الجماعة وهو ذلك العضو الذى يجعل الجماعة تقوم دائما بعكس ما يرغب لها أن تقوم به .

منحى السمة[١] فى دراسة القيادة :

تأثرت دراسة القيادة إلى حد كبير بالتوجهات الفلسفية السائدة فى العالم الغربى . وفى الجزء الأخير من القرن التاسع عشر والجزء الأول من القرن العشرين ، كان العالم الغربى خاضعا لوضع الفردية الذى يذهب إلى أن الإنسان يمكن أن يصبح ما يريد أن يكون طالما أنه يعمل جادا وبمثابرة . ومن ثم فإن القائد يصبح قائدا بسبب جهده وخصاله الشخصية وربما لا يكون من المستغرب أن دارسى القيادة نظروا إلى خصائص الفرد على أنها المحددات الأساسية الكبرى للقيادة . ومن ثم فإنه منذ الجزء الأول من هذا القرن حاولت مئات من الدراسات الإمبيريقية أن تحدد الخصائص أو السمات الشخصية للقادة . وقد تعرضنا فى الفصل السادس لنتائج الكثير من هذه الدراسات وسوف لا نكررها هنا ، ويكفى عرض موجز للنتائج التى ربما استمدت من منحى السمة .

وعلى الرغم من أن الارتباطات بين السمات الفردية ومقاييس القيادة ليست كبيرة فإن هناك بدون شك اتساقا كافيا يسمح ببعض التعميم . إن قائد الجماعة يمتلك بدرجة أكبر مما يمتلك أعضاء الجماعة الآخرين ، سمات لها علاقة بالقدرة والاجتماعية والدافعية . ومن ثم فقد لاحظ ستوجديل (٥٩٧) أن قائد الجماعة العادى يتفوق على العضو العادى فى الجماعة فى قدرات من قبيل : الذكاء والتحصيل الدراسى ومعرفة كيفية أداء الأعمال والاستبصار بالمواقف واليسر اللفظى والقدرة على التكيف . كذلك يتفوق القائد على عضو الجماعة بالنسبة للعوامل الاجتماعية التى من قبيل الاستقلالية فى ممارسة المسئوليات والنشاط والمشاركة الاجتماعية والتعاون والشعبية[٢]. وقد تمت الإشارة إلى خصائص الدافعية من خلال النتائج ، على أساس أن القادة يتفوقون على أعضاء الجماعة الآخرين بالنسبة للمبادرة والمثابرة . وحين يوضع فى الاعتبار التنوع الكبير للجماعات وتعريفات القائد وأساليب البحث فإنه يكون من الممكن ملاحظة أن نتائج منحى السمة تكشف عن اتساق كاف يسمح بهذا التعميم . وتزيد الثقة فى هذه النتائج إذا ما وضعنا فى الاعتبار دراسات التحليل العاملى التى كشفت عن ثلاثة عوامل هى نفسها أساسا السمات الثلاث التى سبق الإشارة إليها .

---

(١) Trait approach

(٢) Popularity

أساليب القيادة :

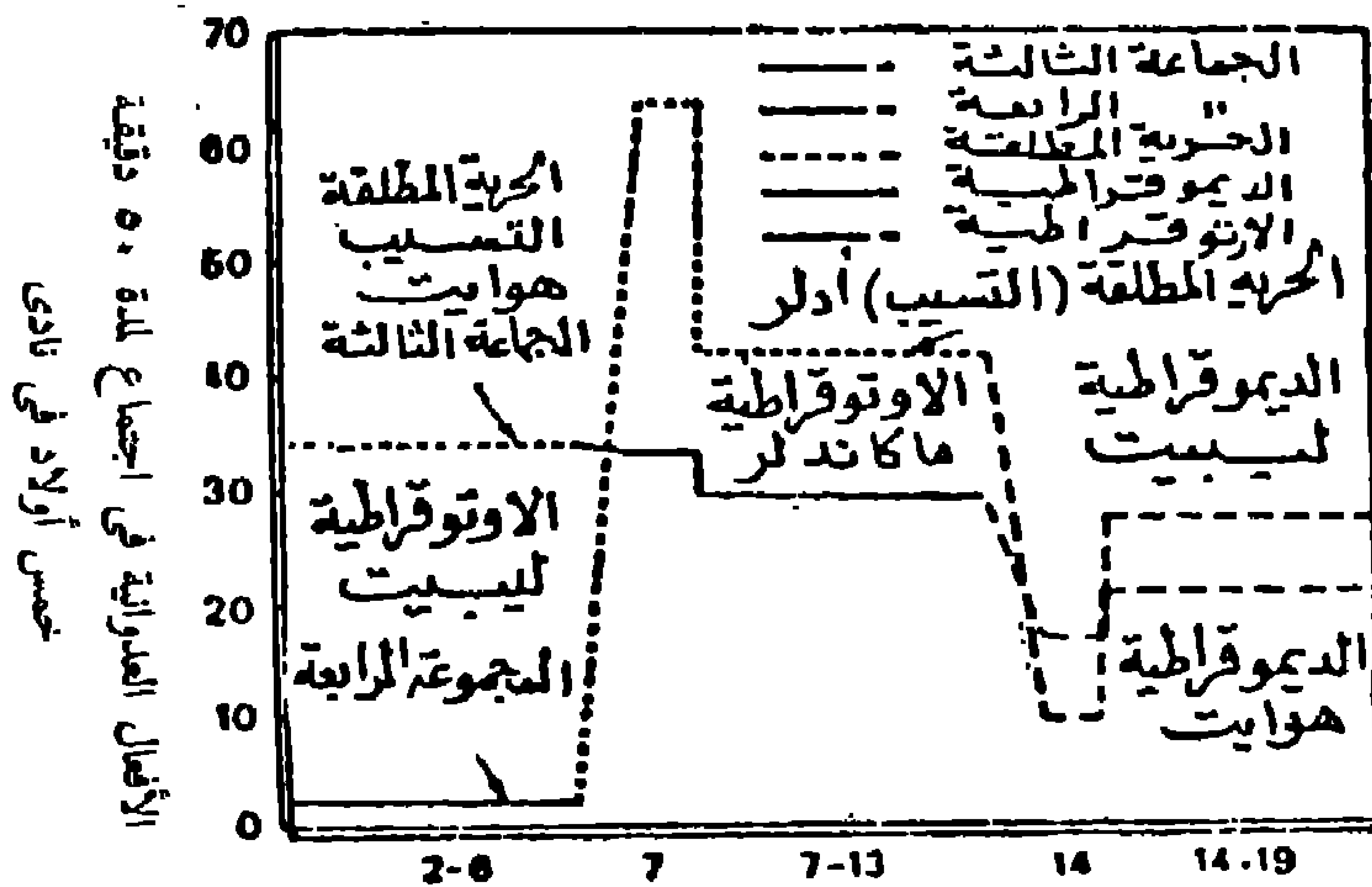
طالما أنه من المعتقد أن خصائص الأفراد تعكس النزعات السلوكية فقد رأى كثير من دارسى القيادة أن البحوث يجب أن تتناول السلوك مباشرة . وتكشف مجرد الملاحظات العادية للقادة فى العمل عن فروق ضخمة فى أسلوب القيادة . وبعض القادة يصدرون الأوامر ويطلبون الطاعة ويصنعون كل القرارات دون ما اعتداد برأى الآخرين ... الخ ، على حين أن قادة آخرين يراعون مشاعر الآخرين ويلتمسون تعاونهم ويسألونهم الرأى قبل اتخاذ القرارات ... الخ ، ومثل هذه الفروق فى أسلوب القيادة تؤثر بوضوح فى عملية الجماعة ، ومن هنا أجريت عدة دراسات لتحديد الطبيعة الحقيقية للآثار .

وقد أجريت الدراسة الرائدة عن أساليب القيادة بواسطة ليفين ومعاونوه (٣٦٠ ، ٣٦٦) إذ تمت ملاحظة أربع مجموعات مقارنة من الأطفال ذوى العشرة أعوام من خلال تجريبهم القيادة مع أحد الراشدين على النمط الأوتوقراطى والديموقراطى والفوضوى . وقد أتيح لمختلف الجماعات فى ظل النظم المختلفة تجربة هذه الأنماط المتنوعة من القيادة ، وكان على جماعة العمل أن تنخرط فى أعمال للهوايات من قبيل صنع أقنعة ورقية . وكانت كل جماعة تتقابل بعد المدرسة ٣ فترات مدة كل فترة منها ستة أسابيع بقائد راشد مختلف وأسلوب قيادة مختلف فى كل فترة . وتم تدريب أربعة من القادة الراشدين لكى يلعبوا كلا من أدوار القيادة الثلاثة ، وكان القائد الأوتوقراطى يحدد كل السياسة للجماعة ، ويفرض الأساليب والأعمال لكل منها فى حينه لكى يؤكد أن أعمال المستقبل سوف تكون كلها غير مؤكدة ، وعادة ما كان يملى المهام الخاصة بالعمل وكذلك زملاء العمل ، كما كان ذاتى الأسلوب فى مدح وقدح أعمال أعضاء الجماعة ، وكان أسلوبه غير شخصى وانعزاليا وإن لم يكن عدائيا صريحا ، أما القائد الديموقراطى فقد سمح للجماعة بأن تحدد موضوعات السياسة والخطوات العامة التى تم تحديدها للهدف ، وتم اقتراح الإجراءات البديلة حين تكون مناسبة . وكان الأعضاء أحرارا فى العمل مع أى فرد يختارونه ، كما كان القائد موضوعيا فى مدحه ولومه لأعضاء الجماعة ، من ناحية أخرى كان القائد الفوضوى غير مشارك بصفة أساسية فى أنشطة الجماعة ، وأعطيت الجماعة حرية كاملة لصنع قراراتها الخاصة ، وكانت المواد والمعلومات تقدم عند الطلب ، وكانت التعليقات على أنشطة الأعضاء قليلة الحدوث .

وقد تم حفظ تسجيلات كاملة تقريبا لسلوك الجماعة ، وتضمنت ملاحظات وتحليلات علنية ، وتفسير للأفعال ذات المغزى بالنسبة للأعضاء وتسجيلات اختزالية لكل المناقشات ، وتفسير لعلاقات الأعضاء وأفلاما لأجزاء متعددة من تفاعل الجماعة وتعليقات للقائد وللزائرين . وقد أبرزت النتائج بشكل ملحوظ أنماطا مختلفة من التفاعل كدالة لأسلوب القيادة . وقد

كان حجم العدوانية فى الجماعة الأوتوقراطية أكبر ثلاثين مرة لما فى الجماعة الديموقراطية ، وكان حجم العدوان فى الجماعات الأوتوقراطية ٨ أمثال ما وجد لدى الجماعة الديموقراطية . وكان هناك أسلوب « كبش فداء » فى الجماعات الأوتوقراطية أكثر مما وجد لدى الجماعتين الأخرين . فقد كان أحد أعضاء الجماعة دائما هدفا للعدوان والكراهية إلى أن يترك الجماعة ، وحينئذ يتم اختيار ولد آخر لهذا الدور المشرف . وقد أحب القائد الديموقراطى أكثر من القائد الأوتوقراطى ١٩ ولدا من بين ٢٠ ولدا ، كما أحب القائد الفوضى أكثر من القائد الأوتوقراطى سبعة أولاد من عشرة ، ولم يكن ثمة فروق يعتد بها فى عدد الإنتاجات التى تحققت ولكن إنتاجات الجماعات الديموقراطية حكم عليها بأن جودتها أحسن من جودة الإنتاجات التى وجدت لدى الجماعات الأخرى .

وقد وجدت بعض الآثار الناتجة الشيقة جدا ، والمرتبطة بتغيير أسلوب القيادة على الرغم من أنه لسوء الحظ لم يسمح تصميمها بتفسيرها بدقة ، وقد حدثت الآثار الأعظم تشويقا حين عايشت الجماعة فى البداية القائد الأوتوقراطى ، يليه القائد الفوضوى فى الفترة الثانية ، ويمكن ملاحظة ارتفاع العدوان فى ظل القيادة الفوضوية فى شكل ٨–٤. وقد عزى هذا إلى العدوان المكبوح خلال الفترة الأوتوقراطية. وفى ظل جو الجماعة المتحررة عبر الأولاد عن مشاعر العدوان الحبيسة التى لم يكونوا قادرين على التعبير عنها فى ظل القائد الأوتوقراطى . ويمكن أن تكون الآثار الناتجة عن هذا النوع لها أهميتها الكبيرة بالنسبة للتفاعل فى الجماعات الطبيعية ، ومن ثم تستحق دراسة أكثر. وعلى سبيل المثال ، لننظر إلى رد فعل عامل كان عضو فى جماعة عمل يقودها رئيس عمال أوتوقراطى وجد نفسه الآن عضوا فى جماعة ذات قائد ديموقراطى ، ومن المحتمل ألا يصبح فعالا فى مثل هذه الجماعة لأن استجابته العدوانية تسيطر على سلوكه الآن .



(شكل ٨ – ٤)

نفس الجماعة فى أجواء مختلفة ، الجماعة ٤ تشير إلى التحولات للعمل النمطى لكل محيط عام وتبين أيضا إطلاق التوتر فى أول يوم حرية (٧) بعد الاوتوقراطية فاترة الشعور ، الجماعة الثالثة تفاوت التغير وكانت نسبيا عدوانية حتى تحت الديموقراطية . (طبع بموافقة ليفين ، ليبيت ، ووايت ، المرجع ، ٣٦٠) .

وكثير من النتائج التى أوردها ليفين وزملاؤه تكرر ورودها بشكل واسع فى مواقف مغايره . وقد طلب بريستون وهينش (٣٧٣) من أعضاء فى عديد من فصول المعامل أن يرتبوا ١٢ من المرشحين المحتملين للرئاسة فى ترتيب للتفضيل الشخصى . ومن ثم تم تقسيم أعضاء الفصل إلى جماعات تتكون كل منها من ٤ أو ٥ أعضاء ، وطلب منهم ترتيب المرشحين من خلال عملهم كجماعة ، ونبه على القادة المعينين أن يلعبوا إما دورا مشاركا أو دورا إشرافيا . وتم إخبار القائد المشارك بأن يتأكد من : أن كل قسم تم الاهتمام به ، وأن يشجع جميع الأعضاء لكى يشاركوا فى المناقشات ، وألا تشجع أساليب الصدفة التى يقرر بمقتضاها حالات مشكوك فيها ، وأن يكمل العمل فى نصف ساعة ، وقد تم التنبيه على القادة الاشرافيين ألا يشاركوا فى المناقشة ، وأن يحدو من مسئوليتهم فى انجاز العمل فى الوقت المسموح به . وأوضحت النتيجة أن القيادة بالمشاركة كانت أكثر فاعلية فى تغيير الاتجاهات عن القيادة الإشرافية ، وعند مقارنة أعضاء الجماعات الإشرافية بأعضاء الجماعة المشاركة وجد الأخيرون أكثر رضا بترتيب الجماعة ، ووجدوا العمل أكثر تشويقا وأكثر دلالة ، وحكموا على مناقشات جماعتهم بأنها أكثر ودا وإمتاعا وذلك بأكثر مما قام به أعضاء الجماعة تحت القيادة الاشرافية .

وقد تم بحث آثار القيادة التسلطية والقيادة غير التسلطية أيضا فى موقف معملى بواسطة م . أى . شو (٥٣٢) حيث تتم تجميع جماعات تتكون كل منها من ٤ ذكور من طلاب الجامعة ، وعينوا قادة لديهم تعليمات لكى يلعبوا إما دور القيادة التسلطية أو غير التسلطية . وطلب من القائد التسلطى أن يصدر الأوامر ولا يقبل أى اقتراح بدون نقد ، وأن يجعل من الواضح أنه رئيس الجماعة . وتم التنبيه على القائد اللاتسلطى أن يطلب الاقتراحات وأن يقدم طلبات بدلا من إصدار أوامر ، وأن يجعل من الواضح أنه يريد للجماعة أن تسلك بشكل ديمواقرطى . وقد حلت كل مجموعة ثلاث مسائل حسابية من خلال اتصال كتابى . وقد ارتكبت الجماعات التسلطية أخطاء أقل ، واحتاجت لرسائل أقل لحل المشكلة ، كما أنها احتاجت لوقت أقل مما احتاجت إليه الجماعات اللاتسلطية . ومع ذلك كانت معدلات الرضا بالجماعة أعلى فى الجماعات اللاتسلطية .

وقد وردت آثار مشابهة فى دراسات أجريت فى مواقف طبيعية . وقد اختار مورس وريمر (٤٤١) أربع جماعات عمل من مؤسسة صناعية غير اتحادية ، وتمت مضاهاة الجماعات الأربع

بقدر المستطاع من حيث الرضا ومقاييس الإنتاج المأخوذة قبل بدء الدراسة ، وحددت مجموعتان من الأربعة لظرف استقلالى حيث منحوا تحكما أكبر على جميع جوانب موقف العمل ما عدا أجرهم . وعين الآخرون لموقف هرمى من حيث التحكم حيث تم منح المشرف قدرا أكبر من التحكم . وكان العمل كتابيا ويتطلب أن تعمل الجماعة بأى مواد تقدم إليها . ومن ثم تم قياس الإنتاجية بعدد العمال المطلوبين للتعامل مع عدد معين من الوحدات ، وبعد أن قضت الجماعات سنة فى ظل الظروف التجريبية تم الحصول مرة أخرى على مقاييس الرضا والإنتاجية ، وعلى نحو ما كان الأمر فى الدراسات المعملية ، تزايد الرضا فى الجماعات الاستقلالية ، ولكنه تناقص فى الجماعات المحكومة هرميا . وتزايدت الإنتاجية فى كلتا الجماعتين ، لكن التزايد كان أكبر فى الجماعات المحكومة هرميا (+ ١٤,١) مما كان فى الجماعات الاستقلالية (+ ١٠) . وفى تفسيرنا لهذه الفروق الإنتاجية يجب أن نتذكر أن أحد المعوقات تمثل فى أن أحدا من العمال لم يكن يمكن أن يفصل لعدم الاحتياج إليه ، ومع ذلك فإن العامل الذى كان يستقيل لم يكن يتم إحلال آخر مكانه ، ويمكن للعامل أن ينقل إلى قسم آخر فى الشركة . وكان من الممكن لأعضاء جماعة العمل الاستقلالى أن يكونوا أكثر تبرما لنقل عامل انعدمت الحاجة إليه أكثر من المشرف فى الجماعات ذات التحكم الهرمى .

ومن الواضح ، على الرغم من استخدام مصطلحات متباينة أن هذه البحوث المتعددة تتناول متغيرات قيادة متشابهة . وفى كل مثال يقارن قائد توجيهى بآخر غير توجيهى وتتسق تماما النتائج الخاصة بردود فعل أعضاء الجماعة عبر مجال عريض من الموقف والجماعات : ويستجيب أعضاء الجماعة مع القادة غير التوجيهين بإيجابية للجماعة أكثر مما يفعل أعضاء الجماعة الذين يقودهم قادة توجيهيون . والدليل المتعلق بالإنتاجية غير متسق ، ويبدو عموما أنه إما أن تكون الجماعة المنقادة توجيهيا عادة أكثر إنتاجية من الجماعة ذات القيادة غير التوجيهية أو لا يكون ثمة فروق فى الإنتاجية .

وقد آثارت الدراسات المعملية جانبا آخر مثيرا للاهتمام للقيادة الأوتوقراطية فى مقابل القيادة الديموقراطية : حيث أنه من الواضح أنه أكثر سهولة أن تكون قائدا أوتوقراطيا جيدا من أن تكون قائدًا ديموقراطيا جيدا . وعلى سبيل المثال فإنه فى دراسة شو (٥٣٢) كانت كل من الجماعات الأكثر فاعلية والأقل فاعلية لها قائد ديمقراطى ، وكان هناك تباين ضئيل نسبيا بين الجماعات الأوتوقراطية . إنه من السهل إصدار الأوامر ، ولكن الصعب هو استثمار قدرات أعضاء الجماعة بفاعلية . وإذا ما شك القائد فى قدرته على أن يكون قائدا ديموقراطيا مؤثرا فمن الممكن أن ينصح بأن يلعب دور القائد الأوتوقراطى .

المواقف والقيادة :

علينا أن نتذكر أن العلاقات بين السمات النوعية والقيادة تميل لأن تكون متسقة . ولكنها متوسطة الضعف ، بمعنى أن الشخص الذى يملك سمة شخصية معينة من المرجح أن يصبح قائدا عن شخص يفتقر إلى هذه السمة ، ولكن هناك حالات كثيرة لا يكون فيها هو القائد ، ويجادل مورفى (٤٤٧) فى أن سمات القيادة مائعة ، من حيث أن الخصائص الفردية يمكن أن تتغير مع الموقف . وعلى سبيل المثال فإن الشخص المسيطر عادة قد يصبح خجولا إذا وضع فى موقف غير مألوف . ومن الواضح أن هذا صحيح ولكن امتلاك خاصية معينة لا يتضمن أن الفرد سوف يسلك كما هو متوقع فى كل موقف يمكن تصوره . ومع ذلك فمن الخطأ الاعتقاد بأن العلاقة بين السمة والقيادة أمر له عالميته . إن السمة التى ترتبط إيجابيا بالقيادة فى موقف ما قد لا ترتبط أو ترتبط سلبيا فى موقف آخر . وقد قادت هذه الحقيقة كثيرا من الباحثين إلى استنتاج أن سمات القيادة وأيضا ضروب سلوك القيادة متعلقة بالموقف .

ويمكن تبرير هذا الاستنتاج إذا ما صيغ بشروط . ينبغى تذكر أن السمات المرتبطة بالقيادة هى بالأحرى عامة : فالقدرات مثلا متضمنة ليس فقط القدرة العامة (الذكاء) ولكن أيضا كثيرا من القدرات المحددة . إن على القائد أن يملك القدرة المتعلقة بالموقف الذى يجد نفسه فيه . والشخص الذى يملك قدرة أكبر بالنسبة لبناء الكبارى ، يمكن أن يملك الفرصة الأفضل لأن يصبح قائدا فعالا فى فريق لبناء الكبارى عن آخر بدون مثل هذه المهارات ، ولكن فرصته ليصبح قائدا لفريق بحث كيميائى ربما تكون منخفضة جدا ، ومن ثم فإننا نستطيع أن نقدم صياغة سابقة مفادها « **القدرات المتعلقة بعمل الجماعة مرتبطة إيجابيا بالقيادة الفعالة** » . وتقود هذه الاعتبارات الشخص إلى أن يتشكك فى أن العوامل الموقفية تؤثر فى كل من بزوغ القادة وضروب سلوكهم فى الجماعة . وتؤكد نتائج البحوث هذا التوقع . وعلى سبيل المثال لاحظ دوريس وهاكان (٤٤٠) أن الأشخاص الذين تم إدراكهم على أنهم قادة للجماعة شاركوا أكثر من غيرهم القادة ، على الرغم من أن المشاركة المرتفعة لم تكن كافية لبزوغ القادة . وقد أكد غير القادة ، الذين كانوا مشاركين مرتفعين ، على الأنشطة التى كانت مدمرة لإبداع الجماعة ، ولم يؤكدوا على الأنشطة التيسيرية . أما المشاركون المنخفضون الذين تم إدراكهم على أنهم قادة فقد كانوا غالبا أشخاصا أطلق عليهم لقب القائد من خلال الباحث . وبالمثل وجد ميتشنر وتاوسنج (٤٢١) أن القائد الرسمى الذى اغتصب سلطة التحكم كان يؤيد فى موقع القيادة (أى : ينظر إليه على أنه لديه نفوذ شرعى) من قبل أعضاء الجماعة إلى مدى أقل من القائد الذى لا يغتصب الحكم . أكثر من ذلك أن عضو الجماعة ، الذى يدرك أن أعضاء الجماعة الآخرين يساندون بشكل موحد قائدا بعينه ، كان يؤيد القائد إلى مدى أبعد من عضو الجماعة الذى كان يرى أن القائد ليس لديه مثل هذه المساندة العامة . ويمكن لهذه النتيجة الأخيرة بالطبع أن تعكس فحسب المجاراة لرأى الأغلبية .

وقد وضح كذلك أن القادة البازغين ، الذين يحصلون على اعتراف ومساندة ، يظهرون محاولة قيادية أكثر من القادة الذين لا يدعهم أعضاء الجماعة (٤٤٢) . ومن الواضح أن العوامل الموقفية تؤثر فى إدراكات القيادة وفى ضروب سلوك القادة حيال تفاعل الجماعة .

وقد تم الكشف عن بعض آثار العوامل الموقفية أيضا بواسطة الباحثين فى أساليب القيادة . إن نوع سلوك القيادة الأكثر فاعلية يعتمد على الموقف الذى يجد القائد فيه نفسه . وقد أدت الحقائق المستمدة من دراسات فيدلر (١٩٢) عن العلاقة بين درجات (LPC: ز ع ق ض) والقيادة الفعالة إلى استنتاج مشابه . ووفقا لنموذجه عن التوافق الملخص فى القسم التالى ، فإن القيادة التوجيهية أكثر فاعلية من كون موقف العمل إما مواتيا جدا أو غير مواتى للقائد ، على حين أن القيادة غير التوجيهية أكثر فاعلية حين يكون الموقف متوسطا من حيث درجة ملاءمته (انظر الشكل ٨ – ٥) . ويمكن أن يكون هذا واحدا من أسباب افتقار الاتساق بين النتائج المتعلقة بالفروق فى إنتاجية الجماعات تحت ظل القيادة الأوتوقراطية والديموقراطية . وعلى الرغم من أن تعيين بعد الملاءمة يعتبر خطوة فى الاتجاه السليم ، إلا أن معلومات لها وزنها فيما يتعلق بالخصال الخاصة وضروب سلوك القادة مطلوبة من أجل كفاءة الجماعة فى مختلف أنواع المواقف .

نموذج التوافق المتعلق بفاعلية القيادة :

لقد تقدم فيدلر (١٩٢ ، ١٩٤) بواحد من أكثر التحليلات إثارة للتفاؤل عن القيادة . وقد حاول هذا التحليل أن يجمع ما بين آثار أساليب القيادة والمتغيرات الموقفية . وفى هذا النموذج عن فاعلية القيادة عرفت أساليب القيادة من خلال درجات القادة ()LPC / ASO . كما وصفت فى الفصل السادس . وينبغى تذكر أن درجات ز ع ق ض ، ش م ض[1] يتم الحصول عليها من خلال الإجابة على استخبار يطلب من المفحوص أن يقدر أكثر وأقل زملائه تفضيلا من حيث عدد من الخصائص ودرجة ش م ص ASO (التشابه المفترض بين الأضداد) تستمد من المقارنة بين أعلى وأدنى تقدير يعطيه المفحوص لزملائه ، وكلما زاد الفرق بين موقفى القدير كلما زادت درجة ش م ض ASOوتعتمد درجة « زميل العمل الأقل تفضيلا » على التقديرات الممنوحة للزملاء الأقل تفضيلا ، وهى ترتبط بشكل مرتفع بدرجة ش م ض ASO ومن ثم فإن الدرجتين تستخدمان بالتبادل : ويستخدم أكثر الباحثين غالبا درجة LPC فقط ويدرك الشخص المرتفع فى ز ع ق ض LPC زميله الأقل تفضيلا بطريقة ملائمة نسبيا ، ويعرفه فيدلر (١٩٤) على أنه شخص يستمد معظم رضاه من العلاقات الناجحة بينه وبين الآخرين . ويدرك الشخص المنخفض فى LPC زميله الأقل تفضيلاً فى إطار غير ملائم تماما ، وهو يوصف بأنه شخص يستمد معظم رضاه من خلال أداء العمل .

---

(١) زميل العمل الأقل تفضيلا . للتشابه المفترض بين الأضداد (Asol Lpc)

وعلى هذا فإن القادة المرتفعين فى LPC زميل عمل الأقل تفضيلا . يهتمون بأن تكون لهم علاقات جيدة مع الزملاء الآخرين ، وبأن يحصلوا على مرتبة رفيعة وتقدير للذات من خلال هذه العلاقات ، أما القادة المنخفضون في LPC فإنهم يهتمون بتحقيق النجاح فى الأعمال الموكوله لهم ، حتى وإن ترتب على هذا أن تكون لهم علاقات سيئة مع زملاء العمل . وعلى هذا ستكون ضروب سلوك القادة المرتفعين والمنخفضين فى LPC مختلفة جدا إذا ما كان الموقف مهددا لإشباع حاجاتهم . وفى ظل هذه الظروف يزيد القائد صاحب درجة LPC العالية من تفاعله مع الآخرين من أجل تقوية علاقاته مع أعضاء الجماعة الآخرين ، على حين سيتفاعل القائد المنخفض فى LPC من أجل إكمال المهمة بنجاح . إن الشخص المرتفع فى LPC فهو مهتم باكتساب تقدير الذات من خلال اعتراف الآخرين بنجاحه . أما الشخص المنخفض فى LPC فيهتم باكتساب تقدير الذات من خلال الأداء الناجح لمهمته ، وكلا النوعين من القادة قد يهتمان بالعمل ، كما أن كلاهما سوف يستثمر العلاقات مع الآخرين ، على الرغم من أن القائد المرتفع فى LPC سوف يشغل نفسه بالعمل من أجل امتلاك علاقات ناجحة مع الآخرين ، فى الوقت الذى يشغل القائد المنخفض فى LPC نفسه بالعلاقات مع الآخرين من أجل تحقيق نجاح العمل (١٩٤ ص ص ٤٥-٤٦) .

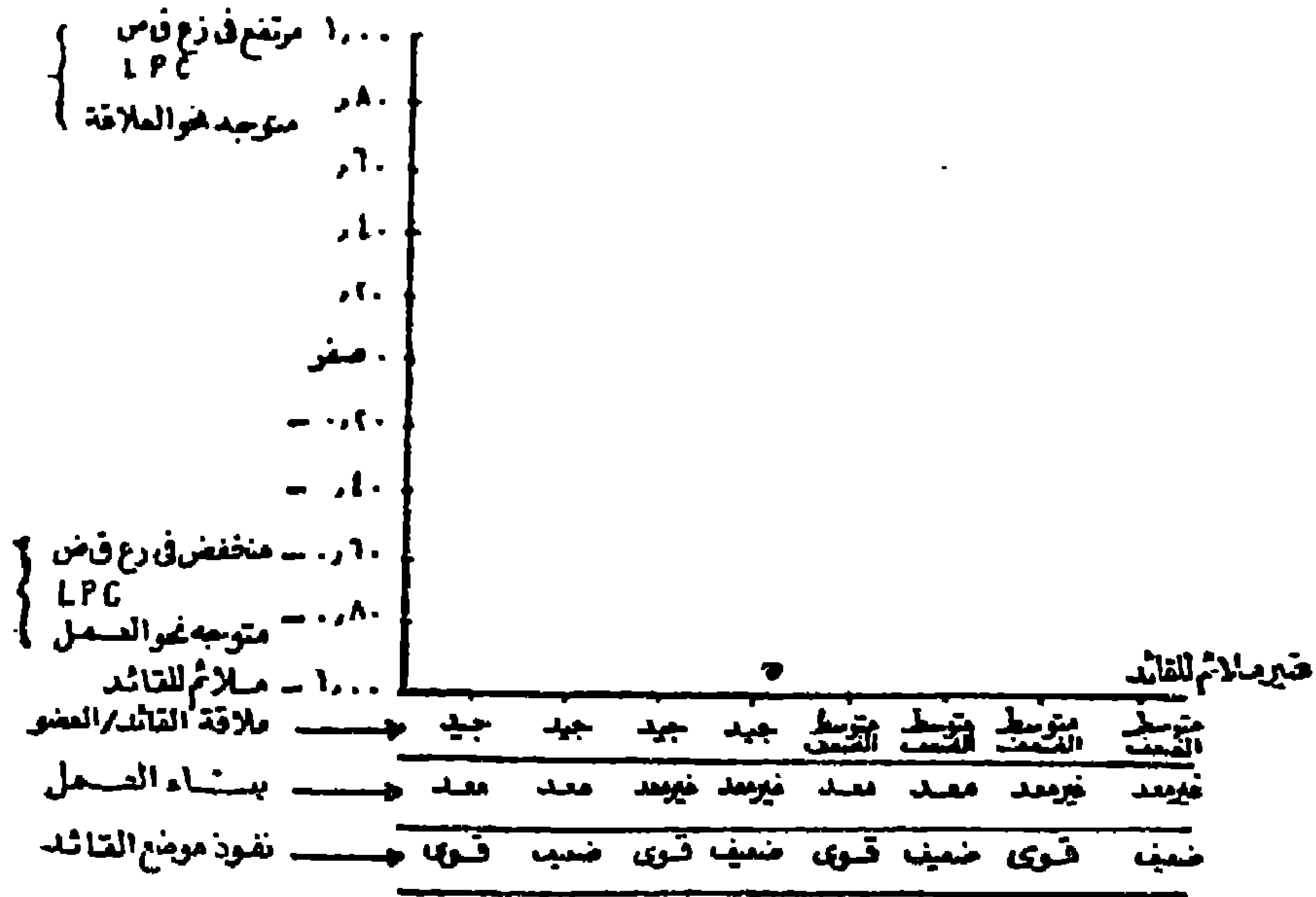
إن العلاقة بين درجة LPC والفاعلية لدى قائد الجماعة قد تم فحصها فى بحوث عديدة ذات نتائج متباينة . وقد تراوحت الارتباطات بين درجات LPC الخاصة بالقائد ، ومقاييس فاعلية الجماعة ما بين -٠,٦٧ ، و+٠,٦٩ وحيث أن هذه الارتباطات تم الحصول عليها من عدة جماعات تعمل فى مجالات جد مختلفة فإن تفسير درجات LPC ، الموصوفة فيما سبق ، يفترض أن آثار أساليب القيادة على فاعلية الجماعة لا يمكن فهمها إلا من خلال الاهتمام بالمتغيرات الموقفية . وبمعنى آخر ، مطلوب نسق ما لتصنيف مواقف الجماعة . وقد تأسس نسق للتصنيف الذى اقترحه فيدلر على الاعتقاد بأن أسلوب القائد فى التفاعل مع أتباعه يتأثر بالدرجة التى يتمكن بها هذا القائد من استخدام نفوذه والتأثير فى أتباعه . ويفترض نسقه المقترح ثلاثة عوامل هى : (١) نفوذ وضع القائد . (٢) تبعية العمل . (٣) العلاقات الشخصية بين القائد والأعضاء .

وقد تم تعريف نفوذ الوضع على أنه الدرجة التى بها يؤدى الوضع بالقائد إلى أن يكون قادرا على جعل أتباعه يذعنون لرغباته وأن يقبلوا قيادته . ويرتبط هذا المفهوم الخاص بنفوذ الوظيفة من قريب بمفاهيم فرينش ورافين (٢٠٨) عن النفوذ الشرعى ونفوذ الإثابات ونفوذ القهر والتى نوقشت من قبل ، وهى مرتبطة أيضا بمفهوم رونى وآدمز (٢) عن السلطة الضابطة للمدعمات . وعموما فإن الموقف يكون ملائما أكثر للقائد حين يكون شاغل لوضع قوى النفوذ . وقد قدر فيدلر نفوذ الوضع بواسطة قائمة صفات ذات ١٨ بندا احتوت على مؤشرات متنوعة عن نفوذ الوضع .

وتشير بنية العمل إلى الدرجة التى يمكن بها تحديد متطلبات العمل بوضوح ، أى الدرجة التى بها يكون العمل قابلا للصياغة المبرمجة . وقد حدد فيدلر بنية العمل إجرائيًا فى ضوء أربعة أبعاد للعمل هى : قابلية تحقق القرارات ووضوح الهدف وتعدد المسارات إلى الهدف وتحديد الحل . وبإيجاز فإن قابلية تحقق القرار هى الدرجة التى عندها يمكن التحقق من صحة القرار باستمالة السلطة أو بإجراءات منطقية أو بالتغذية المرتدة : وتوضيح الهدف هو الدرجة التى عندها يمكن معرفة متطلبات الأعمال لأعضاء الجماعة ، ويشير تعدد المسارات إلى الهدف إلى الدرجة التى يمكن عندها إكمال العمل بإجراءات متعددة . أما تحديد الحل (أو بمزيد من الدقة : تعدد الحل)فهى الدرجة التى عندها يوجد أكثر من حل أو قرار صحيح (نوقشت أبعاد العمل بتفصيل أكثر فى الفصل ٩) . ومكون العمل بنائيا إلى الحد الذى يصبح عنده الهدف واضحا ويكون هناك مسلك واحد إلى الهدف ويكون هناك حل أو قرار واحد صحيح ، ويمكن التحقق من صحة القرار بسهولة . وعلى وجه العموم فإنه كلما كان العمل أكثر بنائية كان الموقف أكثر ملائمة للقائد .

إن العلاقة الشخصية بين القائد وأتباعه تعتمد على علاقته المتصنعة بأعضاء الجماعة ، وعلى القبول الذى يمكن أن يحصل عليه ، والوفاء القادر على انتزاعه من الجماعة . وحين يملك القائد علاقات شخصية جيدة مع زملائة من أعضاء جماعته فإن الموقف يكون أكثر ملائمة له مما لو كانت علاقاته فقيرة ، ويتم تقدير علاقات (القائد — العضو) بمقاييس تقدير سوسيوميترية ، أو بتقديرات خاصة لمناخ الجماعة .

ومن المفترض أن علاقات (القائد — العضو) تمارس أقوى تأثير على بعد الملائمة ويتبع ذلك بنية العمل ، وأخيرا نفوذ وضع القائد . وعند أخذ هذه الفروق فى الاعتبار ، فإنه يمكن ترتيب مواقف الجماعة وفقا لدرجة الملائمة ، فمثلا أعظم المواقف ملائمة للقائد هو الموقف الذى تكون فيه العلاقات بين العضو والقائد جيدة ، ويكون العمل ذا بنية مرتفعة ويكون وضع القائد قويا . أما أكثر المواقف غير الملائمة هو ذلك الذى تكون فيه العلاقات بين القائد والعضو فقيرة (ضعيفة) ، ويكون العمل غير بنائى ، ويكون نفوذ وضع القائد ضعيفا . ووفقا لنظرية فيدلر فإن القائد المنخفض فى LPC أكثر فعالية حين يكون الموقف إما مرتفع الملائمة أو غير ملائم للقائد . على حين أن القائد المرتفع فى LPC يكون أكثر فاعلية حين يكون الموقف متوسط الملائمة . وهذا يعنى أنه حين يكون الموقف ملائما جدا فإن القائد يمكن أن يدير ويتحكم بدون إثارة استجابات سلبية لدى أعضاء الجماعة . لأن الأمور تمضى على ما يرام وليس هناك مبرر لرفض ضروب السلوك التوجيهية للقائد . ومن ناحية أخرى حين يكون الموقف غير ملائم إلى حد كبير ، تكون الأمور سيئة والجماعة فى خطر هو التمزق ، حينئذ تكون القيادة التوجيهية مطلوبة ، ومرة أخرى يكون القائد المنخفض فى درجة LPC أكثر فاعلية ، ولكن



(شكل ٨ - ٥)

الارتباط بين القائد المرتفع فى ز ع ق ض وأداء الخدمة

إذا كان الموقف متوسط الملاءمة فإن الجماعة تتوقع أن تعامل باهتمام ، ويكون القائد السلس المرتفع على LPC أكثر تأكيدا ، وتكشف الحقائق التى قدمها فيدلر والمعروضة في الجدول ٨–٥ عن أن هذه التوقعات قد تدعمت من خلال نتائج إمبيريقية . وعلى الرغم من أن الحقائق المقدمة فى الشكل رقم ٨–٥ عبارة عن افتراضات ، إلا أن البحوث اللاحقة تدعم هذا التحليل (١٩٤) .

ومن الواضح الآن أن سلوك القائد يعتمد ليس فحسب على خصال شخصيته ولكن أيضا على خصائص الموقف . إنه فى المواقف الجماعية المتوسطة الملاءمة يشبع القائد ذو المنحى المتوجه إلى العلاقات والمرتفع فى (ز ع ق ض (LPC)، حاجاته من خلال علاقات جيدة بينه وبين الآخرين ، ومن خلال الوضع أو النفوذ الملائم الذى يشغله ، ومن ثم فإنه يكرس كثيرا من طاقاته للعمل . وفى نفس الموقف يصبح القائد المتوجه نحو العمل (المنخفض فى ز ع ق ض LPC) أكثر اهتماما ببناء علاقات جيدة مع الآخرين . وعلى العموم فإن الأشخاص المرتفعين فى ز ع ق ض (LPC) يسلكون بطريقة ملائمة للعلاقات فى المواقف غير الملائمة لهم . ويسلك القادة المنخفضون فى (LPC) بطريقة وثيقة الصلة بالعمل فى المواقف غير الملائمة لهم . وتحدد هذه الأنماط من السلوك الفاعلية النسبية للقادة فى المواقف المختلفة ، ويميل القائد المتوجه نحو

العمل لأن يكون أكثر تأثيرا حين يكون الموقف إما ملائما بشكل مرتفع أو غير ملائم بشكل مرتفع أيضا بالنسبة للقائد ، على حين أن القائد المتوجه نحو العلاقات يميل لأن يكون أكثر فعالية فى المواقف الملائمة بشكل معتدل فقط أو غير الملائمة بشكل معتدل .

وعلى الرغم من أنه لم تزل هناك بعض مشكلات وأسئلة غير مجاب عنها ، فإن نموذج التوافق هو بداية واحدة نحو تكامل أساليب القيادة والعوامل الموقفية كمحددات لفاعلية الجماعة . إن النموذج هام ، ليس من حيث أنه يؤكد فحسب على أن نوع سلوك القيادة الأكثر تأثيرا يعتمد على الموقف ، ولكن أيضا لأنه يحاول أن يحدد أى ضروب السلوك أرجح من حيث كونها أكثر فاعلية فى المواقف المختلفة .

فروض مقبولة عن بنية الجماعة :

اهتمت مناقشة بنية الجماعة بالكثير من الجوانب عن هذا الملمح لدى الجماعات . وقد أوضحت أنه لم يكن هناك تناول منظم للمتغيرات المحددة لارتقاء بنية الجماعة أو آثارها على سلوك الجماعة . وتقترح البحوث الفردية القليلة مع ذلك ، عددا من الفروض المقبولة التى تستحق مزيدا من الاهتمام .

الفرض الأول: أن المفهوم الذاهب إلى أن التنظيم ييسر تحقيق الهدف هو محدد لبنية الجماعة :

يعتقد كثير من أعضاء الجماعة أن نوعا ما من التنظيم أمر ضرورى لكى تحقق الجماعة هدفها . وقد كشفت دراسة شو وجيلكريست (٥٥٢) عن أن واحدا أو أكثر من أعضاء جماعات حل المشكلات يقترح بعض التنظيم فى ٨ من ١٠ جماعات تمت دراستها . وهذا الاعتقاد فى كفاءة البنية بالنسبة لتحقيق الهدف يقود أعضاء الجماعة لإنشاء علاقات بنائية بين أجزاء الجماعة .

الفرض الثانى : تكوين بنية الجماعة يتيسر بالمدى الذى يشعر معه أعضاء الجماعة بالحاجة إلى البنية :

يهتم هذا الفرض بمحدد لبنية الجماعة مختلف عن هذا الذى تمت الإشارة إليه فى الفرض الأول . إن حاجة أعضاء الجماعة للبنية هى حاجة عامة أكثر منها اعتقاد يتعلق بكفاءة البنية من أجل تحقيق الهدف . وقد أثبت كوهين وشوتلاند وولف (١٣٨) أن أفرادا معينين يحتاجون إلى بناء مواقف وثيقة الصلة بطرق متكاملة وذات معنى . وإلى المدى الذى تكون فيه الجماعة مناسبة فإن مثل هؤلاء الأشخاص يجربون الحاجة إلى بنية . ومن ثم فإنه كلما كان أعضاء الجماعة أكثر استحواذا على مثل هذه الحاجة ، وكانوا أقوى فى حاجاتهم إلى البنية كان لديهم ميل أكبر لبنية الجماعة ، وملاحظات بينيس وشيبرد تتسق مع هذا الفرض .

الفرض الثالث: أن نوع البنية التى تطورها الجماعة يتأثر بالحاجات الخاصة لأعضاء الجماعة:

يقتصر الدليل الخاص بهذا الفرض على دراسة واحدة . وقد ذكر أرونوف وميس (١٣) أن الجماعات المكونة من أشخاص مرتفعين من حيث حاجاتهم للأمن تميل لأن تطور بنيات هرمية ، وأن الجماعات المكونة من أشخاص مرتفعين من حيث حاجتهم للتقدير تميل لأن تطور بنيات تتسم بالمساواة وعلى الرغم من أن النتائج البحثية محدودة ، فإن الفرض يبدو أنه معقول بشكل كبير لدرجة أننا ينبغى أن نعتبره على الأقل مقبولا .

الفرض الرابع : أن نوع البنية الذى تطوره الجماعة متأثر بالبيئة الفيزيقية :

إن آثار البيئة الفيزيقية ذات انتشار ولها علاقة بكثير من الجوانب الخاصة ببنية الجماعة ، لدرجة أنه من الصعب صياغة فرض عام متعلق بها . وقد لاحظ فستنجر وزملاؤه (١٨٩) آثار التنظيمات الفيزيقية لوحدات الإسكان على تكوين الصداقة (جانب من البناء) . وفى الفصل الخامس لاحظنا كثيرا من الأمثلة للآثار الصبغية الثقافية الخاصة بالترتيبات المكانية على تمايز الجماعة . والعلاقة الوثيقة بين الموضع المكانى والمكانة المدرجة لعضو الجماعة لهى مثال واضح على هذا الآثر (٣٧٨ ، ٥٨٥) .

الفرض الخامس : قد ينحرف عضو الجماعة ذو المركز المرتفع عن أعراف الجماعة بدون أن يعاقب إذا ساهم انحرافه فى تحقيق الهدف :

يجارى الشخص ذو المركز المرتفع غالبا لأعراف الجماعة أكثر من معظم أعضاء الجماعة الآخرين ، وعموما إذا ساهم فى تحقيق هدف الجماعة فى الماضى ، فسوف يبنى رصيدا متميزا (٢٨٦) بما يسمح له بانحراف أكبر فى ظل ظروف معينة . وتقترح دراسات جيرجين وتيلور (٢٢٢) أن هذا الأثر قوى خاصة حين تهتم الجماعة بالإنتاجية أساسا .

الفرض السادس : الشخص الأعلى مركزا يصدر ويتلقى اتصالات أكثر مما يتلقى الشخص الأقل مركزا :

أوضحت دراسات متعددة أن قدرا أكبر من الاتصالات يميل لأن يتجه نحو الشخص صاحب المركز المرتفع بأكثر مما يتم ذلك بالنسبة للشخص ذى المركز المنخفض (٣١٤، ٦٢٠) . وقد تم تفسير مثل هذه الإتصالات المتجهة إلى أعلى كبديل للحركة الدافعية إلى أعلى . كذلك فإنها يمكن أن تعكس المحاولة المتعلقة بالحصول على إثابات من خلال التفاعل مع الأشخاص ذوى المكانة المرموقة .

الفرض السابع : الاتصالات المتجهة إلى أعلى السلم الهرمى ذات مضمون إيجابى أكبر من الاتصالات المتجهة إلى أسفل السلم :

ينعكس هذا الآثر على الاتصالات الخاصة بأعضاء الجماعة ذوى المراكز المرتفعة والأعضاء

ذوى المراكز المنخفضة . وفى دراسات تيبو وكيلى . المذكورة من قبل ، لوحظ أن الاتصالات المتجهة إلى أشخاص مرتفعين فى المركز تتضمن تعليقات عدوانية أقل ومعلومات غير ذات صلة وثيقة بالعمل ، بأكثر مما تحمل الاتصالات المتجهة نحو الأقران . ومن ناحية أخرى يحجم الأشخاص ذوو المراكز العالية عن إيصال اتجاهات سلبية أو بتشويش يتعلق بأعمالهم . وقد لاحظ وورشل (٦٨٠) أيضا أن حجم العدوان اللفظى الموجه نحو شخص عالى المركز تاليا للإحباط كان أقل من ذلك الموجه نحو شخص منخفض المركز فى ظل الظروف المماثلة . إن الشخص المنخفض المركز يعاق عن الاتصال العدوانى بسبب الخوف من العقوبة ، على حين أن الشخص المرتفع المركز ربما خاف من فقد المركز إذا عبر عن أى قلق خاص بفاعلية الشخصية .

الفرض الثامن : يتم حل صراع الأداء عادة فى صالح الجماعة الأعظم أهمية بالنسبة لشاغل الدور .

بالإضافة إلى الصدق الذى يشير عليه منطق الفهم العام ، تدعم دراسات الكوارث التى أوردها كيليان (٣٢٢) هذا الفرض بشكل واضح . وعند مواجهة متطلبات دور معين من بين دورين مختلفين فإنه لا يمكن إشباعهما فى وقت واحد ، وإن عضو الجماعة يستجيب لمتطلبات الدور المرتبط بالجماعة التى ينجذب إليها أكثر .

الفرض التاسع : يختلف الأفراد من حيث نزعتهم للمجاراة لمعايير الجماعة :

يوجد دليل جيد على أن هناك فروقا فردية فى القابلية للتأثير الاجتماعى . وعلى الرغم من أن هناك كثيرا من العوامل المتعلقة بهذا الفرض (مثل الذكاء والمسئولية الاجتماعية) فقد أوضح فراى وباص (٢١١) أن هناك نزعة عامة للموافقة على الفروض المختلفة ، وان هذه النزعة العامة تجاه التقبل مرتبطة بسلوك المجاراة ، وتظهر هذه النزعة على أنها واقعية ، ولكن آثارها ضعيفة إلى حد ما .

الفرض العاشر : كلما كان موقف المنبه غامضا كان الاحتمال أكبر فى أن عضو الجماعة سوف يجارى الأعراف التى تعتنقها الجماعة :

أثبتت دراسات متعددة أن المنبهات الغامضة ، مثل الحكم على الحركة الذاتية للضوء (٥٦٧) تؤدى إلى قدر من المجاراة أكبر مما تؤدى إليه المنبهات غير الغامضة مثل الحكم على أطوال الخطوط (١٤) . وحين يكون لدى العضو قدر ضئيل من الدليل الواضح الموضوعى عن الحقيقة ، فإنه سوف يعتمد على الآخرين من أجل التصديق على آرائه . ومن ناحية أخرى إذا كان الدليل الموضوعى كافيا ، فإنه لا يحتاج لأن يعتمد على المعايير العرفية[1] ومن المحتمل أن تكون هذه هى أقوى مجموعة متغيرات بالنسبة لسلوك المجاراة .

---

(١) Normative Standards.

الفرض الحادى عشر : تزداد المجاراة بزيادة حجم الغالبية حتى حجم أقصى معين وتبقى ثابتة بعد ذلك :

لسنين عديدة قبلت النتيجة التى رسمها آش (١٤) ، والتى تذهب إلى أن غالبية من ثلاثة تنتج أقصى مجاراة ، قبلت على أنها نتيجة صادقة . وقد تم مؤخرا وضع هذه النتيجة موضع التساؤل من خلال دراسات أبرزت تزايدا فى المجاراة مع أغلبيات أكثر من ثلاثة (٢٢٠) ومع ذلك فإن من الواضح وجود حد لحجم المجاراة الذى يمكن تحقيقه بزيادة حجم الغالبية .

الفرض الثانى عشر : من المرجح أن يجارى عضو الجماعة لحكم الجماعة حين تكون على اتفاق إجماعى عما لو كانت بخلاف ذلك :

أثبت آش بشكل شامل (١٤) أن تقديم شريك يوافق مع عضو الجماعة الساذج (عديم الخبرة) لم يخفض المجاراة إلى حد كبير للغاية ، وأن تضمن عضوى جماعة أو أكثر غير متعلمين لم يؤدى إلى انخفاض جوهرى فى المجاراة . ويمكن أن تكون هذه النتائج راجعة إلى حقيقة أن المفحوص تلقى دعما أو إلى الحقيقة المجردة التى مؤداها أن الغالبية لم تكن على إجماع . وقد وجد شو وروث تشيلد وستريكلاند (٥٥٩) إنه حتى المفحوص الذى يمتنع عن إصدار حكم ، هذا العضو يقود إلى تخفيض المجاراة بواسطة عضو الجماعة ومن ثم فإنه يبدو أن المتغير الحاسم هو الإجماع أو عدم الإجماع فى آراء أعضاء الجماعة .

الفرض الثالث عشر : تحدث المجاراة الأعظم فى الجماعات ذات شبكات الاتصال غير المركزية بأكثر مما تحدث فى الجماعات ذات الشبكات المركزية :

فى الشبكات غير المركزية يمكن لجميع أعضاء الجماعة أن يمارسوا ضغطا مباشرا على كل عضو آخر فى الجماعة ، على حين أن الضغط فى الشبكة المركزية يمكن أن يمارسه فقط بعض الأعضاء على البعض الآخر من خلال وسطاء ويمكن أن يكون الاتصال الشخصى أكثر تأثيرا من الاتصال عبر شخص آخر . وقد تأكد وجود هذا الأثر من خلال أربع دراسات مستقلة على الأقل . وقد وجد جولد بيرج (٢٣١) تأثيرا للجماعة أكبر على تقديرات عضو الجماعة لعدد النقاط الموجودة على بطاقة فى الشبكة غير المركزية مما وجد فى الشبكة المركزية . وقد أجرى شو وزملاؤه (٥٥٩) ثلاث تجارب باستخدام مهام تمثلت فى مناقشة للعلاقات الإنسانية وعد دقات المترونوم ، ووجدت أيضا مجاراة أكثر فى الشبكة اللامركزية .

الفرض الر' - عشر : تنوع المجاراة بشكل إيجابى مع الكفاءة المدركة للأغلبية نسبيا مع إدراك الفرد لكفاءته الشخصية :

يعرض الشكل ٨ — ٢ بوضوح فائق الآثار التى تمارسها على المجاراة كفاءة عضو الجماعة

مقارنة بتلك التى للآخرين فى الجماعة . ويمكن رؤية أن المجاراة تتأثر بشكل من الكفاءة المدركة للأغلبية وإدراك الفرد لكفاءته الخاصة . وحين يعتقد العضو أنه أكثر كفاءة من الآخرين فى الجماعة ، فإنه يكون أقل ميلا لأن يجارى أعرافهم . هذا الأثر من المحتمل أن يكون نتيجة لعدد من المتغيرات المتداخلة : (١) يشعر الشخص الكفء بثقة أكبر فى أحكامه . (٢) عضو الجماعة المكونة من أغلبية ذات أعضاء غير أكفاء نسبيا سوف لا يكون جذابا بالنسبة للشخص مثل جماعة مكونة من آخرين أكفاء نسبيا . (٣) تدرك أحكام الأغلبية ذات الكفاءة الأكبر على أنها أكثر صدقا فى تمثيل الحقيقة من أحكام الأغلبية ذات الكفاءة الأقل .. إلخ .

الفرض الخامس عشر : آثار المتغيرات الشخصية والموقفية ومتغيرات المنبه متضمنة فى نطاق الحدود السوية لسلوك المجاراة :

المفاد العام لهذا الفرض هو أن آثار العديد من المتغيرات تتضافر فى دفع سلوك المجاراة غالبا إلى مستوى أقصى معين . فمثلا إذا حصل عامل من عوامل الشخصية كالإذعان على ١٠٪ من المجاراة ومنبه غامض على ٤٠٪ مجاراة وحصل حجم الأغلبية على ٢٠٪ مجاراة فإن المتغيرات الثلاثة التى تعمل معا سوف تعطى ٧٠٪ مجاراة . وإضافة متغيرات المجاراة معروضة فى الشكل ٨ — ٣ .

الفرض السادس عشر : تقدم المجاراة النظام إلى عملية الجماعة ، وهى تضمن تآزر سلوك الفرد :

توجد معلومات متاحة فقط عن طريق الملاحظة تدعم هذا الفرض ، ولكن المعلومات قاطعة جدا من الناحية المنطقية لدرجة أن صدق الفرض (١٦) يصعب التشكك فيه .

الفرض السابع عشر : فى ظل ظروف معينة تحرر المجاراة الفرد من التأثير القهرى للسلطة :

انها لحقيقة مرة للحياة الاجتماعية أن يكون الفرد أحيانا ضحية قوى قاهرة تحدث ضروب سلوك قد لا تتسق مع معايير الفرد الخاصة بالسلوك . وقد أثبت ميلجرام (٤٢٣) النتائج المتطرفة لمثل هذه القوى ، وأثبت فيما بعد أن المجاراة يمكن أن تعمل لتحرير الفرد لدرجة يمكنه مقاومة السلطة (٤٢٥) . وقد تم الكشف عن النتائج المرغوبة للمجاراة تحت ظل بعض الظروف من خلال تجربة بركوفيتش ودانيلز (٦٤) والتى أظهرت أن المجاراة لعرف المسئولية الاجتماعية غالبا ما تقود إلى مساعدة الشخص الاعتمادى الآخر .

الفرض الثامن عشر : يكشف الانحراف عن أعراف الجماعة عادة عن ضروب سلوك الجزاء بواسطة أعضاء الجماعة الآخرين . وقد يقود الانحراف المستمر أو المعتاد إلى أن يرفضه أعضاء الجماعة الآخرون :

يكشف الكثير من ملاحظات جماعات العمل عن أن مثل تلك الجماعات ترسى بشكل

نمطى أعرافا تتعلق بالقائد اليومى المناسب (انظر ٢٨٨ ، ٤٩١) ويكشف الانحراف عن تلك الأعراف عن أشكال متعددة للجزاء . وقد أشارات الدراسات المعملية إلى تأثير مشابه . ووجد شاستر (٥٠٦) أن الانحراف عن رأى عرفى للجماعة يكشف مبدئيا عن كثير من الاتصالات المتوجهة نحو المنحرف . وإذا استمر المنحرف فى تبنى الرأى المغاير تناقصت الاتصالات . وقد كان واضحا أن المنحرف يرفض كعضو مقبول فى الجماعة .

الفرض التاسع عشر : عادة ما يكون أعضاء الجماعة أصحاب النفوذ المرتفع محبوبين أكثر من أعضاء الجماعة أصحاب النفوذ المنخفض :

أشارت الدراسات الميدانية التى أجريت على الأفراد الصغار (أولاد وبنات فى معسكرات فى الهواء الطلق) وعلى أناس كبار (عاملون فى مجال الصحة العقلية) أشارت إلى أن أعضاء الجماعة يعبرون عن إعجاب تجاه ذوى النفوذ الأقوى بأكثر مما كانوا يعبرون تجاه أعضاء الجماعة ذوى النفوذ الأقل (٢٩٣ ، ٣٦٥) . إن الشخص صاحب النفوذ المرتفع ينظر إليه على أنه يصدر الإثابات والعقوبات ، بمعنى أن الشخص المحبوب إنما يدرك أنه من المرجح أن يثبت بدرجة أكبر ويعاقب بدرجة أقل من الشخص غير المحبوب .

الفرض العشرون : عضو الجماعة ذو النفوذ الأقوى هدف لسلوك أكثر احتراما ولسلوك يلتمس التقدير أكثر من أعضاء الجماعة ذوى النفوذ الأقل :

من المحتمل أن يكون أساس الآثار المشار إليها فى الفرض العشرين هو نفس الآثار الخاصة بالفرض التاسع عشر ، ومن المحتمل أن يكون الشخص صاحب النفوذ المرتفع مصدر تهديد لأنه قادر على الإضرار بعضو الجماعة الأضعف . والسلوك المحترم الذى يلتمس الموافقة يخفض الصعوبة التى يثيرها هذا التهديد المحتمل (٢٩٣) . وقد تدعم هذا التفسير أيضا من خلال نتائج بتلر وميلر (٩٣) والتى مؤداها أن مكافآت أكثر وعقوبات أقل توجه نحو عضو الجماعة صاحب النفوذ المرتفع عما يوجه نحو الأعضاء ذوى النفوذ الأقل .

الفرض الحادى والعشرون : يملك الشخص ذو النفوذ المرتفع تأثيرا على الجماعة أكبر مما يملكه أعضاء الجماعة أصحاب النفوذ المخفض :

يتدعم هذا الفرض المعقول جدا أيضا من خلال الدراسات التى ذكرها ليبيت وزملاؤه (٣٦٥) وهرفيتش وزملاؤه (٢٩٣) . حيث أنه من الواضح أن الشخص الذى يتحكم فى التدعيمات الأكثر يكون قادرا على التأثير فى الآخرين ، أكثر من الشخص الذى يتحكم فى التدعيمات الأقل . ومع ذلك يجب أن توضع شروط على هذا الفرض لأن الدرجة التى يؤثر بها الشخص ذو النفوذ المرتفع فى أعضاء الجماعة الأخرى تتباين مع نوع النفوذ الذى يحاول استعماله . وقد لاحظ ميلر وتيلر وماكارين (٤٢٧) أن استعمال النفوذ القهرى يكون أقل تأثيرا

من استعمال نفوذ الإثابة . ولقد ظهرت تأثيرات التهديد كدالة على سلوك ما بعد التهديد للشخص القائم بالتهديد (٥١٤) .

الفرض الثانى والعشرون : عضو الجماعة ذو النفوذ الأقوى أكثر انجذابا نحو الجماعة من أعضاء الجماعة أصحاب النفوذ المنخفض :

إن عضو الجماعة المرتفع من حيث القبول لدى الجماعة ، والذى يكون هدفا للمعاملة المحترمة من قبل الآخرين ، والذى يملك تأثيرا قويا على عملية الجماعة .. إلخ . سيجد بدون شك أن الجماعة جذابة أكثر من العضو الذى لا يعامل بمثل هذا التفضيل . وكون الفرض المعروض فرضا صادقا قد يتدعم من خلال نتائج البحوث الإمبيريقية العديدة فقد أثبت زاندر وكوهين (٦٩٢) مثلا هذه الظاهرة بشكل واضح من خلال تدريبهم فى فصول الدراسة ، والذى مؤداه أن الشخص الذى تحدده الجماعة كعميد كان أعلى انجذابا للجماعة بأكثر مما كان العضو الذى عين فى وضع الشخص المستجد ، على الرغم من أنه لا أحد منهما كان يعرف أن هذه التعيينات قد تمت . والنتائج التى أوردها ليبيت وزملاؤه (٣٦٥) وواطسون وبرومبيرج (٦٦٦) متسقة أيضا مع الفرض الثامن والعشرين .

الفرض الثالث والعشرون : كلما ملك عضو الجماعة نفوذا أكبر كان من المرجح أنه سوف يستخدمه :

هذا الفرض الشيق لا يدعمه قدر كبير من البرهان الإمبيريقى ، ولكن الدراسة الوحيدة التى ذكرت هذه النتيجة مقنعة بشكل معقول (٥٨٢) وقد تم دعم هذه النتيجة من خلال بيانات قدمها كيبنيس (٣٢٤) .

الفرض الرابع والعشرين : القادة الفعالون يتمتعون بقدرات متوجهة نحو العمل وبميول اجتماعية ، ولديهم دافعية لأن يصبحوا قادة :

لكى يكون قائد الجماعة فعالا فمن الضرورى أن يملك المعرفة والمهارات المتعلقة بعمل الجماعة ، حيث يمكنه ذلك من قيادة أعضاء الجماعة نحو أهدافهم ، ويجب أن يملك مهارات للعلاقة بالآخرين (القابلية الاجتماعية) من أجل أن يتعامل بفاعلية مع الاحتكاك الذى لا يمكن تجنبه ، ومع الصراع بين أعضاء الجماعة . ولكن امتلاك هذه القدرات والمهارات الفردية سوف لا يضمن أن يصبح الفرد قائدا فعالا . يضاف إلى ذلك ، أنه ينبغى عليه أن يرغب فى أن يكون قائدا أو على الأقل أن تحقق الجماعة أهدافها بدرجة تكفى لأن تكون عنده الرغبة فى أن يخدم كقائد لكى يصل إلى هذه الأهداف . ويقدم الدليل المستمد من دراسات عديدة الدعم لهذا الاستنتاج (٥٩٧) .

الفرض الخامس والعشرون : يكون القائد المتوجه نحو العمل فعالا بشكل أكبر حين يكون موقف عمل الجماعة إما ملائما جدا أو غير ملائم جدا للقائد ، على حين أن القائد المتوجه نحو العلاقات يكون فعالا أكثر حين يكون موقف عمل الجماعة متوسط الملاءمة أو غير ملائم بالنسبة للقائد :

لقد قدم فيدلر (١٩٢ ، ١٩٤) قدرا وافرا من الدليل الإمبيريقى لدعم هذا الفرض الذى يحتل مكانة مركزية فى نظريته عن التوافق فى فاعلية القيادة (انظر أيضا : ١٢٣) وهناك دليل إضافى تم الحصول عليه من دراسة معملية استخدمت تصميمات تختلف إلى حد كبير عن تلك التى استخدمها فيدلر وزملاؤه (٥٤٧) . وعلى الرغم من أن تعريف الملاءمة قد يتطلب اهتماما أكثر إلا أن الفرض قد تدعم بشكل معقول ، وذلك من خلال المستوى الحالى من المعرفة .

الفصل التاسع

بيئة العمل(١)

تتكون الجماعة وتواصل وجودها لغرض معين ، وحين يزول هذا الغرض فإن الجماعة تتفكك ما لم يمكن إيجاد غرض جديد . وقد يوجد بالطبع أكثر من غرض واحد للجماعة ويسمى الغرض عادة (هدف الجماعة)(٢) ولكنه أحيانا يشار إليه على أنه مهمة الجماعة(٣) . وهدف الجماعة ومهمة الجماعة ليسا في الواقع متساويين فى مداهم (أو مجالهم) على الرغم من أنهما فى بعض الأحيان يمكن أن يكونا متطابقين . بمعنى أن العمل الذى تواجهه الجماعة يمكن أن يكون هو نفسه هدف الجماعة ، وحينما يستكمل العمل فلن تتبقى للجماعة مبررات للوجود . مثال ذلك لجنة عينت بغرض إصدار توصيات متعلقة بتنظيم الأموال المتاحة لدعم الطلاب . وكانت مهمة الجماعة هى إعداد صيغة توصيات ، وإكتمال مثل هذه الصيغة كان هو هدفها . ولكن فى كثير من الأحيان يمكن أن تكون المهمة هى مجرد إنجاز هدف فرعى يجب الوصول إليه من أجل الوصول إلى الهدف النهائى للجماعة فيمكن مثلا أن يوجد ، كهدف للجماعة ، تحسين نظام التعليم فى مجتمع معين ، وبمحاولة تحقيق هذا الهدف يكون على الجماعة أن تكمل عددا من الأعمال مثل دفع النقود لكتب المكتبات وتعيين مدرسين ذوى كفاءة عالية ... الخ . أما حينما يكون العمل الذى تواجهة الجماعة فى أى لحظة هو إنجاز مباشر لهدفها النهائى ، كما فى مثال لجنة إعداد التوصيات ، أو حينما يكون مجرد هدف فرعى كما فى مثال جماعة تطوير التعليم ، فإنه يكون من المتوقع أن تمارس خصائص العمل تأثيرا قويا على عملية الجماعة . وعلى مدى صفحات هذا الكتاب قمنا بمناقشة آثار المتغيرات على إنتاجية الجماعة وإنجاز المهمة . وقد لاحظنا كيف أن الآثار الخاصة بالمتغيرات تعتمد بشكل متكرر على (مهمة) الجماعة . وعلى الرغم من أنه قد يكون من المفيد الاهتمام بخصائص العمل قبل تناول جوانب أخرى للجماعة مثل خصائص العضو وتكوين الجماعة وبنية الجماعة ، فإنه قد يكون من الصعوبة بمكان أن يتم تحليل بيئة العمل بدون الاستناد إلى المعلومات الخلفية التى تضمنتها الأجزاء السابقة من هذا الكتاب . ومهمة تحليل بيئة العمل لن تكون ميسرة حتى فى هذه المرحلة ، ويجب ان نبدأ بالسؤال عن معنى مصطلح « هدف الجماعة » ، حتى يمكننا ربطه بطريقة

---

(١) The task Environment

(٢) Group goal

(٣) Group task

سليمة . ثانيا يجب أن نسأل : إلى أى مدى يرسى أعضاء الجماعة أهدافا للجماعة ، وما إذا كانوا يستجيبون لأهداف الجماعة كما يفعلون بالنسبة للأهداف الفردية . أخيرا سوف نحتاج لأن نهتم بتحليل مهام الجماعة ، وأن نستعرض علاقات خصائص المهمة (العمل) بسلوك الجماعة (أو بوظائف الجماعة) ، وحينئذ فقط نبدأ فى فهم تعقيد بيئة العمل ونتائجها على عملية الجماعة .

طبيعة أهداف الجماعة :

يبدو أن الجميع يوافقون على أن الجماعات لها أهداف ، ويبدو أن غالبية الكتاب والباحثين يفترضون أن كل فرد يعرف ما هو المقصود بمصطلح « هدف الجماعة » . وعلى أى حال فإن تعريف هدف الجماعة عادة لا يخرج عن الوقوف على هدف بعينه لجماعة بذاتها . وعلى سبيل المثال يفترض الباحث أن هدف الجماعة هو حل مشكلة محددة فى أقصر وقت ممكن ، على حين أنه يطلب من الجماعة فى الواقع أن تتبنى مثل هذا الهدف ولا يكون لديه دليل كاف على أن أعضاء الجماعة قد قبلوا فعلا حل المشكلة كهدف لهم . ومن ثم فإن كلا من تعريف هدف الجماعة وتحديد الهدف بالنسبة لجماعة معينة يعتمدان على افتراض غير محقق بواسطة الباحث . وعلى وجه العموم ليس ثمة استثناء واحد جدير بالملاحظة . وقد قام كارترايت وزاندر (١١٢ ، ١١٣ ، ١١٤) بمحاولات بطولية لمعالجة هذه المشكلة المعقدة . وتنعكس المشكلات المتضخمة فى صياغة تعريف مقبول لهدف الجماعة فى تغير آراء هذين الكاتبين : ففى الطبعة الأولى لكتابهما كانا قد كرسا قسما كاملا للحديث عن « أهداف الجماعة وتحركها » ، وقاما بتقديم أربعة مفاهيم لأهداف الجماعة . وعند مراجعة الكتاب سنة ١٩٦٠ قاما بتغيير عنوان القسم إلى « دوافع الأفراد وأهداف الجماعة » وكانت المفاهيم الأربعة ، رغم أنها ظلت موجودة ، منضوية فى مناقشة عامة عن الآثار الدافعة . وفى الطبعة الثانية سنة ١٩٦٨ تم إبعاد القسم الخاص بالأهداف كلية وظهرت مناقشة أهداف الجماعة ، فى قسم يتناول العمليات الدافعة فى الجماعات ، وطالما أن تحليل كارترايت وزاندر يمثل أكثر المحاولات كثافة لمعالجة مفهوم أهداف الجماعة ، فسوف يكون من المفيد الاهتمام بمعالجتهما لهذا الموضوع .

لقد بدأ كارترايت وزاندر (١١٢) تحليلهما بافتراض أن الخصائص الشكلية لأهداف الجماعة لا تختلف جوهريا عن خصائص أهداف الأفراد . وعلى هذا فإن أنشطة أعضاء الجماعة بالنسبة لأهداف الجماعة مشابهة لأنشطة الأفراد بالنسبة للأهداف الفردية (سوف نرى فيما بعد أن هذا الافتراض له أسس إمبيريقية ثابتة) ، ومن ثم فقد نظرا إلى المشكلة العظمى على أساس كيف تربط أهداف الفرد بأهداف الجماعة . وتمثل مفاهيمها الأربعة محاولات مختلفة لحل هذه المشكلة .

ويفترض من المفهوم الأول أن هدف الجماعة هو مجرد تركيب من أهداف متماثلة لدى أفراد الجماعة . وقد وجد كارترايت وزاندر هذا التعريف مرض بما فيه الكفاية . وقد عرضا

مثالا لشابين يريد كل منهما الزواج من نفس الفتاة . وعلى الرغم من أن الأهداف الفردية لدى الشابين متماثلة ، فإن قليلين سوف يوافقون على أنهما يكونان هدفا للجماعة . وحتى حقيقة وجوب المشاركة بين أهداف الأفراد قد رفضت فى ضوء المثال السابق . ونظرة أعمق إلى المثال السابق إنما تكشف بوضوح عن أن الشابين لهما هدفان مختلفان : الشاب (أ) ينشد هدفا مؤداه (أ) يتزوج من الفتاة (جـ) ، على حين أن الشاب (ب) ينشد هدفا مؤداه أن يتزوج (ب) من (جـ) . وعلى الرغم من تشابه الهدفين من حيث أن (جـ) هدف لكليهما فإنهما فى الواقع غير متشابهين على الإطلاق فى كل الجوانب الأخرى . أكثر من ذلك فهو لأمر مشكوك فيه أن تقول أن الشابين يكونان جماعة سيكولوجية . وهناك مشكلات أخرى مرتبطة بهذا المفهوم حول هدف الجماعة ، هى : أولا : كيف تكون أهداف الأفراد مركبة ؟ هل هى منضافة أو هل ينبغى إعطاء أوزان لبعض الأهداف الفردية بأكثر مما يعطى لبعضها الآخر ؟ ثانيا : كيف يمكن تحديد التشابه ، وأيضا كيف ينبغى أن تتماثل الأهداف الفردية قبل تكوين هدف الجماعة ؟ ثالثا : لاحظ كارترايت وزاندر أنه أحيانا ما يوجد هدف للجماعة حتى إذا كانت أهداف الأفراد أعضاء الجماعة غير متشابهة . لقد ذكرا المثل الخاص بالأولاد الثلاثة الذين حشدوا القوى من أجل بناء كشك ليموناده على الرغم من أن هدف (أ) كان هو كسب نقود تكفى لشراء قفاز بيسبول ، وكان هدف (ب) هو استخدام أدوات النجارة التى تلقاها بمناسبة عيد ميلاده ، وكان هدف (جـ) هو مجرد المشاركة فى أنشطة الآخرين . ومرة أخرى فإنه بالإمكان أن يتبدد هذا الإعتراض إذا ما نظر المرء إلى الموقف ككل . ومن الواضح أن التمييز يجب أن يتم بين الأهداف المباشرة والأهداف بعيدة المدى . فالهدف المشترك المباشر لكل من الأولاد الثلاثة ، يمكن تحديده : بناء كشك ليموناده . صحيح أن هذه وسائل من أجل غاية مختلفة لكل واحد من الأولاد الثلاثة ، ومن ثم يجب اعتباره هدفا فرعيا . فبالنسبة لـ (أ) تشكل الغاية المرجوة هدفا بعيد المدى ، أما بالنسبة لـ (ب) و (جـ) فهى أهداف مباشرة أيضا ، طالما أنها يمكن أن تتحقق فى وقت واحد مع تحقيق الهدف « اكتمال كشك الليموناده » . وسواء بدا أن هدف الجماعة هو أن يوجد أو لا يوجد ، حين تكون أهداف الفرد مختلفة ، فإن هذا يعتمد على ما إذا كانت الأهداف المباشرة أو الأهداف بعيدة المدى هى موضع الاعتبار .

ويذهب المفهوم الثانى للهدف الذى ناقشة كارترايت وزاندر إلى أن هدف الجماعة إنما يتكون من أهداف فردية للجماعة . ويبدأ هذا المنحى بوجهة نظر فينومينولوجية حيث يطرح التساؤل كيف يرى أعضاء الجماعة الموقف ؟ . ومن ثم فإن هذا التعريف يتضمن إجراء عمليا للوقوف على أهداف الجماعة : يطلب من أعضاء الجماعة أن يحددوا هدف الجماعة ، وتعكس درجة الإجماع الدرجة التى تملك الجماعة هدفا موحدا ، وهى تلتقى أيضا مع محك كارترايت وزاندر المتعلق بالربط بين أهداف الفرد وأهداف الجماعة . من ناحية أخرى فإنهما يفترضان

أنه قاصر على ما يصرح به من أهداف بطريقة إرادية ، ولا يكشف عن الأهداف المختبئة من ناحية أخرى لا يذكر شيئا عن كيفية امتزاج أهداف الفرد .

وينظر المفهوم الثالث إلى هدف الجماعة على أنه يعتمد على علاقة خاصة بين الأنساق الدافعية لأعضاء الجماعة . هذه الصياغة ليست واضحة على الإطلاق ، لا من الناحية التصورية ولا من الناحية الإجرائية . ومن المفترض أنه حينما تنشأ العلاقات بين شخصين أو أكثر ، بحيث أن أفعال أى شخص ترضى حاجات أو تخفض توترات الحاجة لدى الآخرين ، حينئذ يوجد (هدف للجماعة) . والمشكلات الأساسية لهذا التصور هى: (١) لا توجد طريقة سهلة لتحديد متى توجد مثل هذه العلاقة ، (٢) وأن أعضاء الجماعة يجب أن ينخرطوا فى أنشطة متوجهة نحو الهدف قبل أن يتم تحديد الهدف بدقة . (٣) أنه لا يحدد ما هو هدف الجماعة ولكنه فحسب يؤكد وجود هدف معين ، المفهوم الرابع والأخير يحدد هدف الجماعة كعامل محفز[١]. ويضع هذا الرأى فى الاعتبار حقيقة أن هدف الجماعة يمكن أن يؤثر فى أعضاء الجماعة لكى ينخرطوا فى أنشطة متوجهة نحو الهدف. وينتظر من أعضاء الجماعة أن يعملوا فى اتجاه إنجاز هدف الجماعة. وعلى الرغم من أنه من الصحيح أن هدف الجماعة يمكن أن يكون محفزا لقوى الدافعية على أعضاء الجماعة فإنه لا يمكن اعتبار ذلك تعريفا جادا بهدف الجماعة.

وسوف يجد القارئ نفسه بدون شك معايشا لشعور قوى من عدم الرضا مع هذه المحاولات لتعريف أهداف الجماعة . ومن الواضح أن كارترايت وزاندر لم يكونا سعيدين تماما بتحليلهما . وفى طبعتهما الثالثة (١١٤) عرفا أهداف الجماعة ببساطة على إنها الوضع المفضل لدى الجماعة فى بيئتها ، وهذا يعنى أن الجماعة تحتل موقعا ما فى بيئتها يمكن أن يتغير من خلال بعض أنشطة أعضاء الجماعة . وحين تقوم الجماعة بمثل هذه الأنشطة فإنه من المفترض أن موضعا آخر يكون مفضلا بواسطة كل أو بعض أعضاء الجماعة . ويعتبر موضع الجماعة حين تنتهى هذه الأنشطة هو الوضع المفضل ، ومن ثم فإنه يتحدد كهدف للجماعة ، فهو لذلك لا يعطينا الأساس الذى يمكننا ، من خلاله ، التعرف على أهداف الجماعة من قبل الوصول إلى الهدف . أكثر من هذا أنها لا تضم أى تمييز بين إنجاز الهدف النهائى المرغوب فيه من أعضاء الجماعة والهدف النهائى المتحقق بفعل الجماعة . ومن الممكن تصور أن الجماعة يمكن أن تشتغل فى أنشطة مصممة من أجل الوصول إلى الوضع (أ) وهى تقاد بالفعل إلى الوضع (ب) فى نفس الوقت تتوقف فيه الأنشطة بسبب أن التحرك إلى (أ) بدا مستحيلا .

وربما يكون من المفضل النظر إلى أهداف الجماعة باعتبارها نوعا مركبا من الأهداف

---

(١) Inducing agent

الفردية ، على الرغم من الصعوبات المرتبطة بمثل هذا التصور . إنه من الواضح أنه أيا ما كانت الأهداف التى تعزى إلى الجماعة فإنه من الواجب أن تكون كامنة لدى أعضاء الجماعة . ويبدو واضحا أيضا أن الجماعات التى يوافق كل أعضاؤها على هدف واحد مع استبعاد كل الأهداف الأخرى سواء الفردية أو الجماعية فإنه يمثل حالة نادرة . وفى جماعة نمطية يؤخذ على الأقل هدف واحد يمكن أن يكون مقبولا لدى الغالبية ، والذى يمكن اعتباره هدفا للجماعة ، أو أن أفراد الجماعة الذين يقبلون هذا الهدف مدفوعون لأن يقوموا بأنشطة يتوقع منهم أن تساعد فى إنجاز هذا الهدف ، وهم يبتهجون ويسعدون (خبرة خفض التوتر) حين تكون هناك حركة تجاه الهدف ، أو حين يتحقق هذا الهدف . حتى أولئك الأعضاء غير المتحمسين لهذا الهدف يعملون ، مع ذلك ، فى اتجاهه من أجل عدد متنوع من الأهداف الفردية ، أو من أجل أهداف فرعية ، وعلى هذا فإن هدف الجماعة هو غاية يرغب فيها أغلبية أعضاء الجماعة ، ويمكن تحديدها من خلال ملاحظة أنشطة أعضاء الجماعة ، عادة من خلال سؤال أعضاء الجماعة بأن يحددوها .

والتعريف بهدف الجماعة بهذه الطريقة يجعل من الضرورى أن يأخذ الإنسان حذره لتحاشى افتراض أن الجماعة ينبغى أن يكون لها هدف واحد فقط . إن الجماعة يمكن أن يكون لها هدف واحد ، ولكن من الشائع أيضا أن تملك الجماعة أهدافا متعددة . إن جماعة تخطيط المدينة يمكن أن يكون لها فى وقت واحد أهداف عديدة : مثل رصف طرق المدينة والحصول على أموال فيدرالية من أجل برج مراقبة لمطار المدينة وبناء جراجات عمومية . كل هذه الأهداف يمكن أن تنضوى تحت هدف عام يرمى إلى تحسين المدينة . ويثير هذا الاعتبار مرة أخرى السؤال المتعلق بالأهداف العاجلة والآجلة . إن القيام بتحسين المدينة يمثل هدفا طويل المدى ، على حين أن رصف شوارع المدينة يعتبر هدفا أكثر قربا . وفى محاولة فهم سلوك أعضاء الجماعة ، يجب أن يتذكر الإنسان أن الهدف العاجل هو الذى له الدلالة الأكبر . إن أنشطة أعضاء الجماعة متصلة مباشرة بالأهداف العاجلة ، ولكنها مرتبطة بالأهداف طويلة الأجل فقط بطريقة غير مباشرة . وكما سبقت الإشارة ، فإن الأهداف العاجلة أو الأهداف الفرعية غالبا ما تكون متماثلة تماما مع الجماعة .

وأخيرا فإنه من المهم أن نقر بأن أهداف الفرد التى ليست جزءا من هدف الجماعة لا تتوقف عن التأثير فى سلوك الفرد لمجرد أنه يصبح عضوا فى الجماعة ، ويقبل هدف أو أهداف هذه الجماعة . وربما حاول عضو الجماعة أن يحقق فحسب الأهداف الفردية ، أو أهداف الجماعة ، أو كلا من الأهداف الفردية وأهداف الجماعة ، حين يقوم بمجموعة خاصة من الأنشطة . وهو عادة ما يحاول أن يحقق كليهما فى وقت واحد . وتحدد القوى النسبية لأهداف الفرد وأهداف الجماعة والدرجة التى يمكن عندها أن يتحقق كلاهما بواسطة نفس الأنشطة ، تحدد إلى أى مدى ستكون الجماعة فعالة فى تحقيق هدفها .

هل يحدد الأفراد أهداف الجماعة :

لقد حان الوقت لكى نرجع إلى الفرض الكامن فى مناقشاتنا المبكرة لبيئة العمل ، وهو أن الأفراد ينشئون أهدافا للجماعة ، ويستجيبون لتلك الأهداف أساسا بنفس الطريقة التى يستجيبون بها للأهداف الفردية . وإذا كان هذا الافتراض صحيحا فإنه يكون من الممكن إثبات أن أعضاء الجماعة يضعون أهدافا للجماعة لها نتائج يمكن التنبؤ بها بالنسبة للسلوك فى الجماعة . وقد قام شيلى (٥٦٢) بدراسة مبكرة عالجت هذه المشكلة .. اعتمادا على صيغة مستوى الطموح . ويعرف مستوى الطموح على أنه مستوى صعوبة ذلك العمل الذى يحدده الفرد كهدف لخطوته التالية : وفى التجربة النمطية يحاول الفرد القيام بعمل معين ، ويحقق مستوى معينا من النجاح أو الفشل ، بمعنى أنه يحصل على درجة معينة ، ثم يطلب منه تقدير الدرجة التى يتوقع (تنبؤاته ومعتقداته ... الخ) أنه سوف يحققها فى المحاولة التالية . وهذا التقدير للدرجة المتوقعة فى المحاولة التالية هو مستوى طموحه . وعلى الرغم من أن مستوى الطموح يخضع لتأثيرات عوامل عديدة مثل الذكاء ومعرفة أداء الآخرين ... الخ . فإن النتائج الإمبيريقية تشير عادة إلى أن مستوى الطموح يرتفع بعد النجاح وينخفض بعد الفشل ، حيث يقدر النجاح كأداء مساو ، أو أعلى ، من مستوى الطموح السابق . ويقدر الفشل كأداء أكثر انخفاضا من مستوى الطموح السابق (٣٥٩) . وفى دراسة تجريبية أجريت لهدف آخر استخلص شيلى (٥٦٢) مستويات الطموح للجماعة من أعضاء جماعات يتكون كل منها من أربعة أشخاص ، عايشوا درجات مختلفة من النجاح والفشل . وقد تمت معالجة أمر النجاح من خلال مساعد مدرب عمل كعضو خامس فى الجماعة . وخلال حل خمس مشكلات قاد مساعد المدرب مجموعات معينة إلى النجاح ، وأكد القائم بالتجربة الفشل للآخرين بتقديم أعمال غير قابلة للحل إليهم ، وقد اقتيدت بعض المجموعات لتنجح فى الأربع مشكلات الأولى (مجموعات النجاح) ، واقتيد البعض الآخر لكى يفشل فى الأربع مشكلات الأولى (مجموعات الفشل) . ونجح البعض فى المشكلة الأولى ، وفشل فى الثانية ونجح فى الثالثة وفشل فى الرابعة (مجموعات النجاح / الفشل / النجاح / الفشل) والبعض فشل فى الأولى ونجح فى الثانية وفشل فى الثالثة ونجح فى الرابعة (مجموعات الفشل / النجاح / الفشل / النجاح) . وبعد المشكلة الثالثة ، ومرة أخرى بعد الرابعة ، طلب من كل عضو أن يقدر كيف ستتصرف الجماعة فى المشكلة التالية مستخدما مقياسا للتقدير من ١١ نقطة . وقد استخدمت التقديرات التالية كمقياس لمستوى الطموح : بالنسبة للمشكلة الرابعة ٧,١ لمجموعات النجاح و ٢,٣ لمجموعات الفشل ، ٦,٠ لمجموعات (النجاح / الفشل / النجاح / الفشل) و ٤,٥ لمجموعات (الفشل / النجاح / الفشل / النجاح) . وقد تناظر هذا النمط ، من ثم ، بشكل قوى مع درجة النجاح والفشل الذى جربته المجموعات على المشكلات التى سبقت معالجتها . وكان متوسط مستويات الطموح للمشكلة الخامسة هو ٧,٢ ، ١,٩ ، ٤,٩ ، ٥,٦ على التوالى . مرة أخرى تطابق النمط مع درجة النجاح والفشل . وزاد مستوى الطموح لتلك الجماعات المجربة للنجاح على المشكلة (٤) ،

وتناقص لتلك الجماعات المجربة للفشل لحل المشكلة الرابعة ، ومن ثم فقد كون أعضاء الجماعات التجريبية لدى شيلي أهدافا لجماعاتهم ، واستجابوا للنجاح ، أو الفشل لدى الجماعة بنفس الطريقة التى استجاب بها الأفراد للنجاح أو الفشل الفردى .

وقد تبنى زاندر وزملاؤه (٦٩١ ، ٦٩٤ ، ٦٩٥) أيضا صيغة مستوى الطموح ، وذلك لدراسة موضوع هدف الجماعة . ومهما يكن من شيء فقد كان منحى هؤلاء الباحثين مختلفا إلى حد ما عن إجراء شيلي . وبدلا من سؤال كل عضو جماعة أن يقدر مستوى طموح الجماعة ، فقد طلب زاندر وزملاؤه من أعضاء الجماعة أن يتفقوا على مستوى طموح مشترك ، وهو ما أطلقوا عليه مستوى طموح الجماعة . وقد استخدم زاندر وميدو (٦٩٤) مهمة(١) للجماعة هى دفع كرة حيث يكون مطلوبا (من كل عضو من أعضاء الجماعة) أن يقفوا فى طابور مفرد لكى يمسكوا بعامود طويل وأن يؤرجحوه كجماعة لكى ترتطم نهاية العامود بكرة خشبية ويتم دفعها أسفل قناة رسمت على جانبيها أرقام . وكانت درجة الجماعة هى الرقم الأقرب إلى مكان وقوف الكرة . وأعطيت كل جماعة خمس ضربات فى كل محاولة ، ومن الممكن أن تكسب درجة عظمى من ٥٠ فى كل محاولة . وحين أدت المجموعة هذا العمل ، كان مستوى طموح الجماعة يرتفع بعد النجاح وينخفض بعد الفشل . وعلى هذا وضع أعضاء الجماعة أهدافا للجماعة مماثلة إلى حد بعيد لما فعلوه كأهداف فردية ، سواء سئلوا أن يفعلوا ذلك كأفراد أو كجماعة .

ولاحظ زاندر وميدو أيضا أن مستوى طموح الجماعة كان يرتفع بعد النجاح بأكثر مما كان ينخفض بعد الفشل ، وهو اختلاف لوحظ أيضا فى دراسات أخرى عن المستويات الفردية للطموح (٣٥٩) . وقد تم تفسير هذه النتائج على أنها عاكسة لما يدرك من احتمال النجاح وجاذبية ما يؤدى من عمل . وقد تم افتراض أنه حين يجب أن يقرر الفرد ما إذا كان عليه أن ينخرط فى نشاط فردى ، فإنه يفعل ذلك على أساس الرضا الذى قد يحصل عليه من الانخراط فيه . وبطريقة مشابهة ، حين يختار عضو الجماعة مستوى من الطموح جماعته ، فإنه يفعل ذلك على أساس ما يتوقعه من رضا ، وهو ما يشتق بدوره من كل من الرضا الذى يمكن الحصول عليه ، ومن احتمال أن هذا الرضا المحتمل سوف يتحقق فى الواقع من خلال أداء الجماعة المتعلق بهذا العمل . ومن المثير للاهتمام ملاحظة أن الميل الأقوى لرفع مستوى طموح الجماعة تاليا للنجاح بأكثر من خفضه تاليا للفشل تمت ملاحظته أيضا فى المواقف الطبيعية . وقد درس زاندر ونيوكمب (٦٩٥) التغيرات فى الأهداف الرسمية لحملات التمويل الحكومية فى ١٤٩ مدينة على مدى أربعة أعوام . وقد كانت الحملات الناجحة غالبا ما يتبعها هدف أكثر

---

(١) Task

ارتفاعا فى العام التالى ، على حين أن المحلات الفاشلة كان من النادر أن يتلوها هدف منخفض فى العام التالى .

وتكشف دراسات مستويات الطموح فى الجماعات أن الأفراد يكونون أهدافا للجماعة ويستجيبون لتحقيق الهدف بنفس الطريقة التى يستجيبون بها لتحقيق الهدف الشخصى . وتقوم أهداف الجماعة بدور العمل المحفز من حيث أنها تدفع أعضاء الجماعة لكى يعملوا فى اتجاه تحقيق أهدافهم ، ومن ثم فإنه يبدو أن كثيرا من مفاهيم الدافعية التى تنطبق على الأفراد الذين يعملون للوصول تجاه أهدافهم الخاصة تنطبق أيضا على الأفراد وهم يعملون فى اتجاه أهداف الجماعة . وقد أورد هورفيتش (٢٩٠) اختبارا لاحقا لهذا التوقع . لقد بدأ بإفتراض أنه ليس هناك عضو جماعة يستطيع أن يحقق هدف الجماعة وهو يعمل بمفرده ، على الرغم من أن كل عضو جماعة قد يساهم بدرجة ما فى حركة الجماعة نحو هدفها . ويشبه هدف الجماعة هدف الفرد من حيث أنه ينهى سلسلة من أنشطة الجماعة ، وطالما أن أهداف الفرد عادة ما تفترض مسبقا وجود نسق داخل من التوتر كحاجة مثلا ، فسيتبع ذلك ، إذن ، أن وجود هدف للجماعة يجب أن ينبنى كذلك على أنساق للتوتر . وقد تبنى هورفيتش بعد ليفين نظرية (العمل الناقص) التجريبية لكى يختبر فرضه الذى يذهب إلى أن أنساق التوتر يمكن أن تستحث حيال أهداف يتمسك بها الفرد من أجل الجماعة . وقد أوضح ليفين وزملاؤه أنه حين يعمل فرد ما فى سلسلة من الأعمال ، يكمل بعضها ويتوقف عن إكمال البعض الآخر فإنه يميل لأن يتذكر من الأعمال الناقصة أكثر مما يتذكر من الأعمال المكتملة . وقد فسر هذا التذكر الأكبر للأعمال غير المكتملة على أنه يعكس توترا لم ينخفض بهدف اكتمال العمل .

وقد جند هورفيتش ١٨ جماعة يتكون كل منها من خمسة أفراد من نوادى للفتيات فى جامعة ميتشيجان . وعرضت كل جماعة لخبرات عديدة صممت لاستثارة شعور وتضامن الجماعة بين أعضائها . وقد أخبر أعضاء الجماعات فى البداية أنهم كانوا منخرطين فى مسابقة يمثل فيها كل فريق جمعية وأن كل جماعة سوف يحكم عليها من حيث كفاءة أدائها للتعاون فى أحجية الصور المقطعة[1]. ثانيا انشغل أعضاء الجماعة فى مناقشة جماعية صممت لزيادة وعيهم كأعضاء جماعة ، وأخيرا ، ثم إعطاؤهم استخبارا عنوانه (اختبار عن ولاء الجماعة) تضمن بنودا تتناول روح الفريق والرغبة فى الاستمرار مع الجماعة ... الخ .

وبعد هذه الإجراءات عملت كل جماعة فى ١٧ أحجية من أحاجى الصور المقطعة . فقد عرضت على الجماعة لوحات كرتونية مساحة كل منها ١٤ × ١٤ بوصة . وكان عمل الجماعة هو توجيه القائم بالتجربة فى وضع أجزاء من الشكل قطعة قطعة .. وقد أجلس كل عضو

---

(١) Jigsaw puzzels

جماعة فى كابينة مستقلة لكى يمكنه أن يرى كلا من اللوحة والقائم بالتجربة ، ولكنه لا يستطيع رؤية عضوات الجماعة الآخريات . وكان لدى كل شخص ٤ قطع كرتونية مختلفة الشكل كل منها ينطبق على جزء من الشكل . وكانت كل عضوة جماعة ، فى كل محاولة ، تشير إلى القطعة التى ينبغى على القائم بالتجربة أن يضعها فى مكانها ، برفع القطعة المناظرة ، ووفقا للقواعد فإنه إذا رفع عدد معين من أعضاء الجماعة ، وليس أكثر ، قطعة معينة كان على القائم بالتجربة أن يضعها فى الشكل . وقد تم هذا الإجراء لهؤلاء الذين لا يمسكون القطعة بالحصول على تقدم للإكمال الناجح للعمل ، طالما أن عدم إمساكهم ينتج عنه الرقم الصحيح . وقد كان التقدير الحقيقى للرقم الصحيح من المفحوصين الذين قاموا بالإمساك بالقطعة المناسبة ، كان يتم بالطبع من خلال القائم بالتجربة . وفى منتصف كل عمل كان القائم بالتجربة يوضح أن لديه الدرجة الأساسية ، ويسأل عما إذا كانت الجماعة ترغب فى التوقف أو تريد أن تكمل الأحجية . وكان أعضاء الجماعة يصوتون برفع اليد اليمنى للإكمال واليد اليسرى للتوقف ، وحينئذ يعلن القائم بالتجربة تصويت الأغلبية ، فإذا كان التصويت « بنعم » استمر العمل ، وإذا كان « بلا » طرحت المعضلة جانبا ، ومن ثم يبدأ العمل فى معضلة أخرى تالية . وقد كانت المعضلتان الأوليتان تتمان بقصد التدريب . وفى الخمس عشرة محاولة الأخيرة كان تصويت الأغلبية المعلن هو (لا) على خمس أحاجى و (نعم) على عشرة ، وكان يسمح لأعضاء الجماعة بأن يواصلوا خمسة من أحاجى نعم ، الخمس الأخرى تعاق من خلال تدخل القائم بالتجربة فى منتصف الطريق أثناء العمل فى القطعة الثالثة ، مع إيضاح أنهم سوف يرجعون إليها فيما بعد . وعلى هذا فقد وجدت ثلاثة ظروف تجريبية : تصويت بلا يليه إيقاف العمل (لا أتوقف) ، وتصويت بنعم يليه إكمال العمل (نعم + عمل) ، وتصويت بنعم يليه إعاقة العمل (نعم + اعاقة) .

ووفقا لتحليل هورفيتش ، فإن الموقف النفسى لظروف (نعم) مختلف جدا عن الموقف النفسى لظرف (لا) . ويوضح الشكل ٩-١ بالرسم هذه الفروق . لقد كان هدف الجماعة متميزا من حيث كسبه لأكبر قدر ممكن من النقاط ، والمعبر عنها فى الشكل (٩-١ أ) على أنها منطقة تتحرك نحوها الجماعة . فإذا صوتت الجماعة (بنعم) يكون لهذه المنطقة مكافئ إيجابى[(١)] ، بمعنى أن الجماعة تكون مدفوعة للتحرك تجاه هذه المنطقة ، وهذا يخفض التوتر . وإذا صوتت الجماعة « بلا » إذن ستكون المنطقة الممثلة لإكمال العمل ذات مكافئ سلبى[(٢)] كما هو موضح بالشكل (٩ - ١ ب) ، ويكون الهدف هو تجنب الإكمال ، وهذا يعنى أن التوتر سوف يزداد إذا تحركت الجماعة نحو إكمال العمل . وتفترض هذه الاعتبارات أن إكمال

---

(١) Positive valence
(٢) Negative Valence

العمل يجب أن يقود إلى خفض التوتر فى ظرف إكمال العمل (Y - C) على حين أن خفض التوتر يجب أن يحدث فى الظرف (N) ، « إيقاف العمل » حينما لا يتم إكمال العمل . إن خفض التوتر يجب ألا يحدث فى ظرف (نعم) (Y - I) « إعاقة العمل » طالما أن الجماعة لم تحقق هدفها . وعلى هذا تنبأ هورفيتش بأن ظرف « إعاقة – عمل » ينبغى أن يؤدى إلى التذكر الأضخم للأعمال الناقصة (المعاقة) مع تكافؤ ظرفى إيقاف العمل (N)، والاستمرار فى العمل (Y - C) فى هذا الجانب . وقد أكدت النتائج هذا التنبؤ : إن ظرف (نعم – اعاقة ، Y - I) يؤدى إلى استدعاء نسبة ٥٥,٩٪ من الأعمال المعاقة عند مقارنته بنسبة ٤٤,٤٪ و ٤٦٪ لظرفى (نعم – عمل ، Y - C) و (لا – عمل ، N) على التوالى .

د َ D'

ظرف حصول الجماعة على الهدف

D د	C جـ	B ب	A أ
		نشاط أخذ الأصوات	ظرف عدم اكمال الجماعة للعمل

a (أ)

د َ D'

ظرف خسارة الجماعة للهدف

D د	C جـ	B ب	A أ
الظرف الذى فيه أكملت الجماعة العمل	نشاط العمل فى المهمة مع الآخرين	نشاط أخذ الأصوات	ظرف عدم اكمال الجماعة للعمل

b (ب)

شكل ٩ – ١

الوضع السيكولوجى لأعضاء الجماعة الذين صوتوا بنعم (أ A)
وأعضاء الجماعة الذين صوتوا بلا (ب B)
(طبعت بعد الحصول على إذن هورفيتش)

(المرجع ٢٩)

لقد تم عرض هذا البحث بالتفصيل لأنه يمثل توجها خاصا لهدف الجماعة ويكشف بوضوح شديد عن بعض نتائج أهداف الجماعة بالنسبة لعضو الجماعة الفرد . وتوضح النتائج أن أنساق التوتر يمكن أن تستثار من أجل الأهداف التى يضعها الفرد للجماعة ، وأن هذا التوتر ينخفض بواسطة إكمال العمل ، ولكنه لا ينخفض حين يعاق العمل على الأقل ليس إلى نفس المدى . وتقدم النتائج أيضا أن التوتر يمكن أن يستثار بواسطة ضروب التحاشى التى يضعها الفرد للجماعة ، وأن التوتر سوف ينخفض إذا كانت إمكانية تحرك الجماعة إلى منطقة التجنب قد استبعدت . وبإضافة ذلك كله إلى نتائج دراسات مستوى الطموح ، فإن هذه النتائج تترك القليل من الشك حول كون الأفراد يضعون أهدافا للجماعة ، وأن مثل هذه الأهداف تثير قوى الدافعية لدى أعضاء الجماعة والتى تكون مشابهة لتلك التى أثارتها أهداف الفرد .

والسؤال الهام التالى هو : كيف يضع أعضاء الجماعة الأهداف ، أو كيف يختارون العمل المشترك ؟ وقبل التفكير فى هذا السؤال ، هناك حاجة إلى فهم العلاقة بين العمل والأهداف .

المهام وأهداف الجماعة :

من غير المحتمل القول بأن أعضاء الجماعة سوف يحاولون القيام بعمل للجماعة إذا لم يكن لهم هدف . إن سبب محاولة العمل هو تيسير الوصول إلى هدف هو إكمال العمل ، والذى ربما كان هدفا فرعيا » أو هدفا نهائيا . وعلى أية حال فإن العمل الذى تواجهه الجماعة إنما يرتبط بدرجة كبيرة بهدف الجماعة لدرجة أن إكمال العمل سوف يحرك الجماعة نحو هدفها ، وأن أعضاء الجماعة سوف يكونون مدفوعين للعمل . وعلى هذا فإن « العمل » هو ما ينبغى أن يتم لكى تحقق الجماعة هدفها أو هدفها الفرعى .

إن هذه الصياغة للعمل مشابهة لتلك التى اقترحها هاكمان وهو : « أن العمل (المهمة) » يتكون من وحدة بين منبه ومجموع تعليمات تحدد ما يجب عمله وجها لوجه أمام المنبهات . وتشير التعليمات إلى العمليات التى يجب أن يؤديها المفحوصون فيما يتعلق بالمنبهات أو الهدف الذى يجب تحقيقه (٢٥٨) وعلى هذا فإن العمل يجب دائما أن يتضمن مادة منبه محدد وتعليمات عماهو مطلوب عمله إزاء هذه المادة ، وفقا لرأى هاكمان فإن التعليمات من أجل التفكير لايمكن أن تكون عملا، على حين أن التعليمات للتفكير فى صورة معينة وربط معناها يمكن أن يكون كذلك .

وفى الصفحات التالية سوف نهتم أساسا بتحليل أعمال الجماعة . ونتائج بيئة العمل على عملية الجماعة . وعموما يجب أن يحتفظ القارئ فى عقله بشىء واحد هو حقيقة أن كون أعضاء الجماعة يعملون فى عمل يعنى ضمنيا وجود هدف ما تتمسك به الجماعة . ومن الممكن أن يكون الهدف الأقصى لكل عضو جماعة ليس أكثر من رغبة فى الهروب من موقف

تجريبى غير سار ، ولكن بالنسبة للجماعة ككل ، يجب أن يوجد على الأقل هدف فرعى يمكن الوصول إليه من خلال إكمال العمل .

اختيار مهام للجماعة :

يكون للجماعات أحيانا مهام محددة لها ، ولا تكون ثمة مشكلة فى اختيار العمل (أو المهمة) . ويحتمل أنه من الشائع ، عموما بالنسبة لأعضاء الجماعة أن يختاروا عملا من بين مجموعة ممكنة من الأعمال لكى يعملوا به فى أى وقت محدد . وهذا يعنى ، أنه حتى حين يتم تحديد الهدف النهائى للجماعة فأغلب الظن أنه ينبغى إكمال مهام كثيرة من أجل تحقيق هذا الهدف . أكثر من هذا ، أنه غالبا ما يظهر أن الهدف يمكن الوصول إليه من خلال إكمال أى مجموعة مهام ، من بين عدة مجموعات أخرى ممكنة من المهام وعلى سبيل المثال لننظر إلى جماعة هدفها هو بناء قاعة ترويح للأطفال الفقراء . يمكن تحقيق الهدف بعدة وسائل مختلفة . يستطيع الأعضاء : (١) القيام بسلسلة من أنشطة جمع التبرعات . (٢) إغراء أعضاء المجتمع الأغنياء لدفع الإعانات . (٣) محاولة اقناع مجلس المدينة بتقديم تمويل للقاعة . (٤) تقديم التماس إلى مؤسسة خيرية للإعفاء من الضرائب ، أو القيام بأى عدد آخر من الإجراءات . واختيار الجماعة للعمل أو الأعمال التى تقوم بها فى أى وقت محدد ربما كان عاملا مهما بالنسبة لفاعلية الجماعة . وما هو معروف عن هذا الجانب المهم من سلوك الجماعة قليل نسبيا ، على الرغم من أن هناك بعض الجهود النظرية والإمبيريقية قام بها زاندر (٦٩١) .

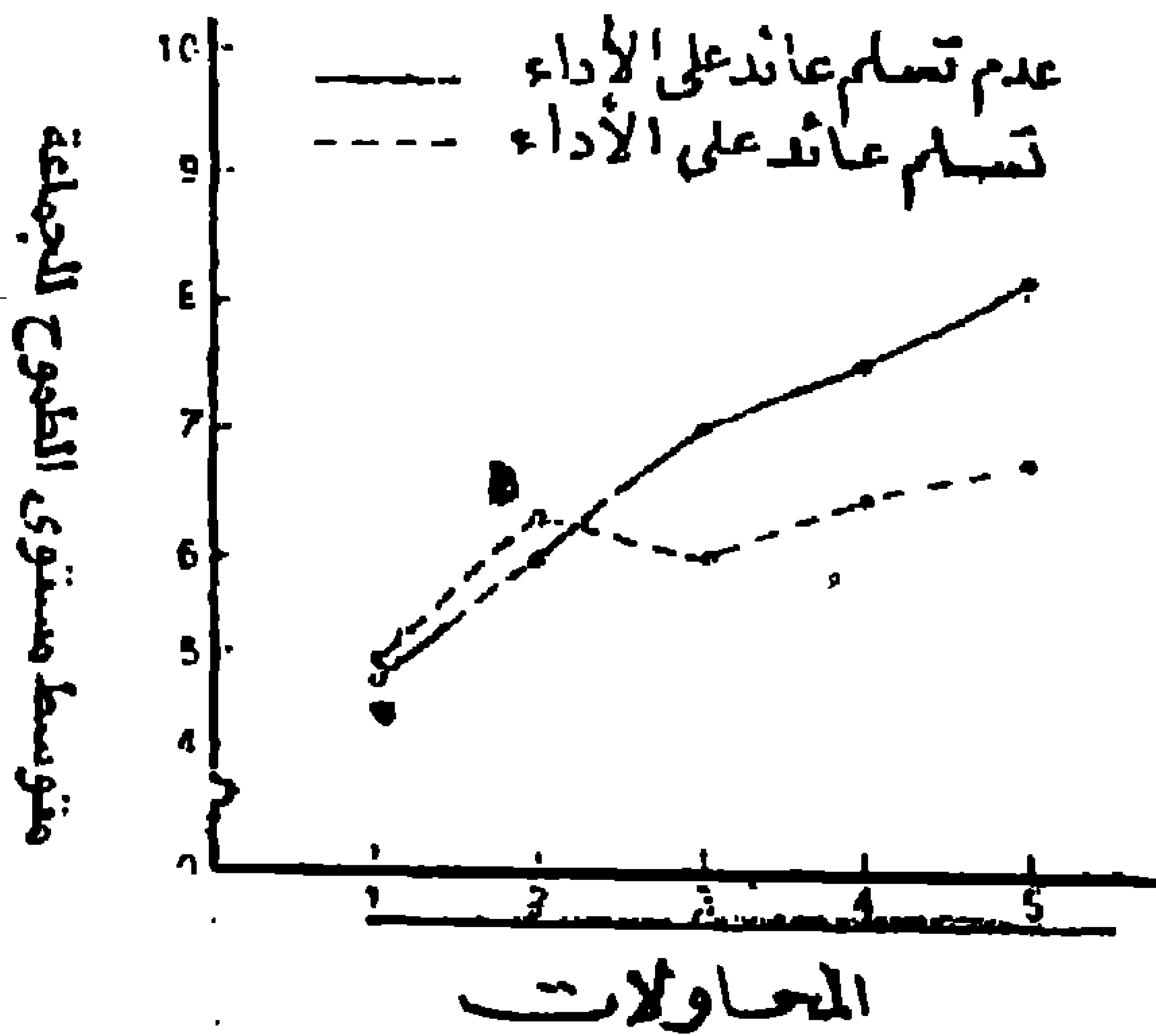
ويعتمد جهد زاندر على ظواهر مستوى الطموح ونظرية الدافعية للإنجاز . ولقد قمنا بالفعل بمناقشة جانب من بحوثه وهو ما كشف عن أن أعضاء الجماعة من الواضح أنهم يرسمون أهدافا للجماعة بنفس الطريقة التى يرسم بها الأفراد لأنفسهم أهدافا . وينبغى تذكر أن مستوى الطموح يعرف بأنه مستوى الصعوبة التى يتم اختيارها كهدف للعمل القادم . وعلى هذا فإن مستوى الطموح هو الهدف الذى يأمل الفرد أو الجماعة فى أن يحققوه فى المستقبل القريب . ويقترح زاندر أنه فى كثير من الجماعات لا يصف اختيار الطموح النتيجة التى يتوقع أن تحققها الجماعة من بين مجموعة ممكنة من الدرجات ، بل هو يشير بدلا من ذلك إلى العمل الذى يتم اختياره من بين مجموعة من الأعمال التى يمكن للجماعة أن تقوم بها بدرجة مرجحة من النجاح . وحينما يكون هذا هو الحال فإن مستوى الطموح أو اختيار الطموح يكون هو اختيار مهمة الجماعة .

ووفقا لتحليل زاندر فإن طموح العضو بالنسبة للجماعة هو الطموح الذى يضخم من الرضا المتوقع من النجاح أو يخفض من عدم الرضا المتوقع من الفشل ، أو هو كلاهما . وعلى العموم فإن العمل الذى يختاره العضو للجماعة سيكون هو العمل صاحب أضخم احتمال

مدرك من النجاح مضروبا فى قيمة المحفز لهذا الناجح (أى : مقدار الرضا بالجماعة الذى يعايشة الفرد بعد الإكمال النجاح للعمل) مطروحا منه الاحتمال المدرك للفشل مضروبا فى النفور من ذلك الفشل . وبمعنى آخر فإن العمل المختار هو العمل « الذى يحسن حل الصراع بين جاذبية النجاح والنفور من الفشل والاحتمالات المدركة للنجاح أو الفشل » (٦٩١ ص١٧٩) . ويقود هذا التحليل إلى عدد من الفروض الشيقة عن اختيار مهام الجماعة . وقد اقترح زاندر ، على سبيل المثال ، أنه حين تكون طبيعة الأداء السابقة غير معروفة أو غامضة فإن أعضاء الجماعة لا يستطيعون أن يقدروا بدقة احتمالات النجاح والفشل .

ومن ثم فإن اختيارهم للعمل سيتأثر أساسا بالقيم الدافعة . وعلى هذا فإن مستوى الطموح ينبغى أن يكون أعلى حين يكون الأداء السابق للأعمال المماثلة غير معروف منه حين يكون هذا الأداء معروفًا . وفى المثال السابق ستقود جاذبية النجاح الأكبر نسبيا على العمل الصعب إلى اختيار هذا العمل .

وقد تم اختبار (سلامة) هذا التوقع من خلال تجربة تطلبت من أعضاء الجماعة إنجاز مهمة باستخدام بطاقات . ويمكن للجماعة أن تختار أى عدد من مجموعات البطاقات تحتاجها للعمل خلال فترة زمنية مقننة . ويعكس عدد مجموعات البطاقات المختارة صعوبة العمل . وقد أُخبر عدد من أفراد المجموعة ، خلال سلسلة من المحاولات ، بعد كل محاولة كيف أدت جيدا مجموعتهم ، بينما لم يخبر الباقون بأى معلومات تخص أداءهم . ومن الممكن من خلال النظر إلى الجدول ٩ - ٢ اكتشاف أن الجماعات ، التى لم تكن تعرف كيف يعملون جيدا ، إختارت المهام الأكثر صعوبة من الجماعات التى كان لديها معلومات عن الأداء السابق . ويمكن أن يوضح نوع هذا الأثر لماذا تختار بعض الجماعات مهامًا غير واقعية ولكنها ذات جاذبية .



(شكل ٩-٢) تأثير العائد على مستوى الطموح للجماعة
(أعيد طبعها بعد إذن زاندر)
(المرجع : ٦٩١)

آثار النجاح والفشل :

يتأثر إختيار نوع المهمة بالعديد من العوامل ، ولكن ربما كان العامل الأكثر تأثيرا هو درجة النجاح أو الفشل السابق لدى الجماعة . وعموما ، فإن كلا من الأفراد والجماعات يميلون إلى إختيار المهام ذات الصعوبة الأكبر نسبيا من المهام التى قد أكملوها من قبل بنجاح . وكقاعدة عامة فإن النجاح يتبعه اختيار مهام أكثر صعوبة ، وأن الفشل يتبعه اختيار مهام أقل صعوبة لنشاط المستقبل . إن التحول إلى اختيار مهام أكثر صعوبة بعد النجاح غالبا ما يكون أكبر من التحول إلى أعمال أقل صعوبة بعد الفشل . والواقع أنه ، كما لوحظ من قبل ، قد لا يكون هناك تغيير فى اختيار العمل بعد الفشل ، وخاصة إذا كان الوصول للأعمال الأكثر صعوبة له جاذبية أكثر . ومن المفترض أن أعضاء الجماعة يتأثرون عادة بجاذبية إكمال العمل أكثر مما يتأثرون بالنفور من الفشل فى العمل .

آثار الضغوط الخارجية :

يعتمد الأفراد غالبا على الآخرين من أجل المعلومات المتعلقة بالسلوك الملاءم ويصدق أحكامهم وآرائهم وقدراتهم الخاصة بالعمل .. ألخ ، وما إذا كانوا يسلكون كأفراد أو كأعضاء فى جماعة . وليس من المستغرب أن يستجيب أعضاء الجماعة للضغوط الاجتماعية التى تنشأ من خارج الجماعة عند اختيار عمل للجماعة . وعلى سبيل المثال يختار أعضاء الجماعة أعمالا ذات صعوبة أكبر نسبيا إذا كانوا يعلمون أن أداءهم السابق أسوأ من الأداء العادى لمجموعات تشبه مجموعتهم ، ويختارون أعمالا نسبيا أقل صعوبة إذا علموا أن أداءهم السابق كان أفضل من الأداء العادى لمجموعات أخرى شبيهة بمجموعتهم . إن أداء الآخرين الأحسن أو الأسوأ نسبيا يجعل أعضاء الجماعة ينظرون إلى أدائهم السابق على أنه مؤشر أقل صحة لاحتمال (طاقة) الأداء فى المستقبل . عما لو كانت مثل هذه المعلومات غير متاحة . وبالمثل ، فإن اختيار الجماعة لمهمتها تتأثر بتنبؤات الملاحظ الخاصة بمستقبل الأداء فى الجماعة وبالوعى بالحاجات الخاصة بالمؤسسة الأكبر التى تمثل الجماعة أحد أجزائها ، كما يتأثر بضغوط خارجية أخرى لاختيار أعمال محددة . ووفقا لزاندر ، فإن هذه الآثار المختلفة تعمل بشكل مستقل تقريبا ، وتؤدى إلى نتائج أو تأثيرات منضافة على اختيار العمل .

آثار دوافع التوجه نحو الجماعة :

يصبح عضو الجماعة خلال عملية تفاعل الجماعة ، واعيا بجاذبية نجاح الجماعة وعدم

جاذبية فشلها . ويقوده هذا الوعى إلى السعى إلى نجاح الجماعة ومحاولة تجنب فشلها ، وهذه نزعات تدعمها قوى إما من داخل الجماعة أو من خارجها . وتبعا لذلك فقد وضع زاندر دافعين للتوجه نحو الجماعة : الرغبة فى نجاح الجماعة والرغبة في تجنب فشل الجماعة . وتنعكس هذه الدوافع المتوجهة نحو الجماعة على نزعات خاصة بعضو الجماعة لكى ينخرط فى الأنشطة التى يرى أنها سوف تقوى من نجاح الجماعة أو سوف تزيد من احتمال ألا تفشل الجماعة . ولهذه الدوافع المتوجهة نحو الجماعة ، وأيضا نزاعات العمل ، لها آثارها التى يمكن التنبؤ بها على اختيار العمل . وعلى سبيل المثال كلما زادت رغبة العضو فى نجاح الجماعة زاد تفضيل الأعمال (المهام) التى تدرك على أنها تقع فى المدى الأوسط من حيث الصعوبة ، وعلى العكس من ذلك كلما كانت الرغبة فى تجنب الفشل أقوى كانت النزعة أكبر لاختيار المهام فى أقصى درجات الصعوبة تطرفا .

وبالنسبة للأشخاص الذين لديهم رغبة لتحقيق نجاح الجماعة ، فإن الذروة تحدث حينما يكون احتمال النجاح ٥٠٪ طالما أن قيمة الدوافع منسوبة عكسيا إلى احتمال النجاح ، وأن هؤلاء الأشخاص يتأثرون أساسا بجاذبية النجاح . وحينما يتحرك عضو الجماعة أساسا بواسطة الرغبة فى تجنب الفشل ، فإنه سوف يفضل ألا يختار أى عمل على الإطلاق ، ومن ثم تجنب أى احتمال للفشل . ومن المعتاد ، أن نوعا ما من الاختيار ضرورى وأن البدائل ذات الجاذبية الأقل ، إنما هى مهام تقع فى أقصى مدى للصعوبة ، وإذا ما تم اختيار عمل سهل جدا ، فإن احتمال النجاح يكون مرتفعا ويكون احتمال الفشل منخفضا ، وإذا ما تم اختيار عمل صعب جدا فإن احتمال الفشل يكون عاليا ، ولكن هذا الفشل يمكن إرجاعه إلى صعوبة العمل بأكثر من إرجاعه إلى أداء للجماعة .

هناك نتائج أخرى يمكن أيضا توقعها على اختيار العمل انطلاقا من دوافع التوجه نحو الجماعة : فمن المرجح أن الجماعة ذات الوحدة القوية وذات التماسك الشديد (جماعة قوية) تختار مهاما فى نطاق الصعوبة المتوسطة ، ومن المرجح أن عضو الجماعة الذى يقف فى موضع مركزى ، يختار أعمالا متوسطة الصعوبة عن الأعضاء الذين يقعون على هامش الجماعة ، كما أن العمل يختار غالبا فى نطاق المستوى المتوسط من الصعوبة حينما يكون هناك توقع أكثر لإثابة القائد الناجح ، بأكثر من اختياره لمجرد أن القائد الناجح يؤدى إلى تجنب التكاليف . هذه الآثار يتم التنبؤ بها لأن قوة الجماعة ، ومركزية الوضع وشروط الإثابة ، كل منها يؤدى إلى رغبة قوية فى نجاح الجماعة . وقد أورد زاندر أدلة تدعم كل فرض من هذه الفروض .

آثار دوافع التوجه نحو الشخص(١) :

يملك الأفراد بشكل نمطى درجة ما من الدافعية لتحقيق النجاح وتجنب الفشل ، ولا تفارقهم هذه الحاجات عندما ينضمون إلى جماعات ، وهذه الدوافع المتوجهة نحو الفرد تؤثر فى اختيار العمل بنفس الطريقة التى تؤثر بها دوافع التوجه نحو الجماعة ، على الرغم من أن كلتا المجموعتين من الدوافع مستقلتان ، وكلا منهما إما أن تقوى أو تضعف آثار المجموعة الأخرى . وعلى العموم فإن الجماعات التى تتكون عموما من أشخاص لديهم رغبات فى تحقيق النجاح أقوى من رغباتهم فى تجنب الفشل ، هذه الجماعات أكثر ميلا لاختيار مهام فى المدى الأوسط من الصعوبة من الجماعات التى تتكون عموما من أشخاص لديهم رغبات لتجنب الفشل تفوق رغباتهم لتحقيق النجاح .

وبإيجاز مختصر ، تختار الجماعات الأعمال التى تزيد من الرضا المتوقع والناتج عن نجاح الجماعة وتقلل من عدم الرضا المتوقع والناتج عن فشل الجماعة . ويتأثر اختيار أى عمل فى أى لحظة بما يلى :

١ – النجاح أو الفشل السابق للجماعة .

٢ – الضغوط الخارجية الناشئة خارج الجماعة .

٣ – دوافع التوجه نحو الجماعة .

٤ – دوافع التوجه نحو الشخص . ويتأثر اختيار مهمة الجماعة فى الغالب بكثير من المتغيرات الأخرى التى لم نذكرها ، ولكن بحوثا أخرى مطلوبة قبل تحديد بدرجة أكبر من الثقة .

مشكلة تحليل المهمة :

لسنين عديدة علق معظم المتخصصين فى ديناميات الجماعة على أهمية المهمة بالنسبة لسلوك الجماعة ، ولكنهم استمروا يستخدمون عددا متنوعا من المهام غير المحللة فى بحوثهم الإمبيريقية . وكانت النتيجة فى الغالب إفتقارا كاملا فى تنظيم المهام المتصلة بالعمل والخاصة بسلوك الجماعة . وقد جعل هذا من الصعب إرساء مبادئ عامة يمكن أن تطبق على مواقف عمل محددة . ومع ذلك حاول عدد من أصحاب النظريات والباحثين فى السنوات الأخيرة إرساء نظام ما فى بيئة العمل . وعلى الرغم من أن المحاولات أخذت أشكالا كثيرة إلا أنها يمكن أن

---

(١) Effects of person - Oriented Motives

تقدم من خلال ثلاث مناحى عامة : (١) نمو عمل جماعة معيارى . (٢) تصنيف المهام إلى فئات محددة (طبولوجية المهام) . (٣) تحليل محورى لمهام (أو تحليل أبعاد مهام »(١) الجماعة .

المهام المعيارية للجماعة :

المهمة المعيارية للجماعة هى مهمة ذات خصائص معروفة يمكن أن تطوع لدراسة العديد من المشكلات المتصلة بسلوك الجماعة الصغيرة . أى ما يمكن وصفه من المعطيات(٢) ، وما يمكن تحديده ومن العمليات اللازمة لأعضاء الجماعة من أجل إمكانية الوقوف على إكتمال العمل بنجاح ، وما يمكن ملاحظته وتكميمه من المخرجات(٣) (نواتج الجماعة أو مؤشر الأداء) . ولكى تكون المهمة المعيارية مفيدة ، على وجه العموم ينبغى أن يكون بالإمكان دراسة مختلف أنواع الأمثلة المتعلقة بسلوك الجماعة من خلال تغيير عناصر العمل بطريقة ملائمة . وعلى سبيل المثال يمكن أن تكون المهمة المعيارية مفيدة لدراسة القيادة والتيسير الاجتماعى أو لسلوك المجاراة بشكل متماثل .

وعادة ما ينبع تصميم المهمة المعيارية للجماعة من خلال إمعان النظر فى الصعوبة الضخمة الخاصة بمقارنة النتائج التجريبية المستمدة من مهام جماعية غير متجانسة . وتصبح الحاجة واضحة إلى تقدير منظم . وإلى تبنى مهمة معيارية هى طريقة سهلة نسبيًا لتحقيق أقل استجابة لهذه الحاجة . ويستخدم مصطلح « أقل » بتعمد طالما أن المشكلات التى خلقت بواسطة استخدام مهمة معيارية تشبه فى ضخامتها غالبا تلك التى نتجت عن عدم تجانس المهمة . والمهام المعيارية ، مع ذلك ، مفيدة لأغراض معينة ولا ينبغى أن تهمل بتسرع . وتتضمن الأمثلة الخاصة بالمهام المعيارية متاهة جماعة (٣٨٤) ومهمة وضع مفتاح آلى (٣٣٦) وجهاز رد الفعل الجماعة (٦٨٧) .

تصنيفات العمل(٤) (أو المهمة) :

يتكون تصنيف العمل من مجموعة من الفئات أو المقولات يمكن أن تصنف تبعا لأعمال الجماعة بشمول تقريبا . وفى أبسط الرموز يمكن تصنيف الأعمال إلى فئتين شاملتين غير متداخلتين مثل البسيط والمقعد (٦٣٠، ٦٣١) أو السهل أو الصعب (٣٨) . ويمكن بالطبع صياغة تصنيفات أكثر تعقيدا ، وذلك من خلال زيادة عدد الفئات ، أو من خلال تصنيف نفس المجموعة من المهام بطرق عديدة ومتنوعة . وقد أشار كارتر وهايثورن وهويل (١١١) إلى أول هذه التصنيفات ، حيث صنفوا المهام إلى ست فئات ، كتابية . ومناقشة . ومعانى عقلية ، وتجميع ميكانيكى وتآزر حركى ، واستدلال . أما التصنيف الثانى فقد قدمه شتاينر

---

(١) Dimensional analysis of group task
(٢) Inputs
(٣) Outputs
(٤) Task Typology

(٥،٩٢) وهو « التصنيف الجزئى للمهام » . ووفقا لهذا التحليل فإن المهام إما أن تكون منقسمة أو تكون أحادية ، وقد تكون ناقصة أو مكتملة التحديد ، وقد تتطلب عملية حرة أو عملية محددة . وتكون المهمة منقسمة إذا أمكن تقسيمها بسهولة إلى مهام فرعية . كل منها يمكن أن يؤدى بواسطة أفراد مختلفين . وعلى سبيل المثال لنأخذ بناء منزل . إن بعض الأشخاص يمكنهم أن يرسوا الأساس ، وآخرون يمكنهم القيام بأعمال السباكة . ويبقى آخرون يمكنهم وضع السقف . مهام أخرى تسمى بالمهام الواحدية ، لا يمكن أن تقسم إلى أجزاء أو إلى مهام فرعية مما يمكن القيام به بكفاءة من خلال أفراد مختلفين . وعلى سبيل المثال إذا ما عين شخصان لقراءة البرهان واستخلاص النتائج المتعلقة ببرنامج عمل مناسب فإنه من المعقول أن شخصا واحدا يمكنه قراءة البرهان والآخر يستخلص النتائج . ولكن لا يستطيع أحد أن يتوقع أن هذه هى الطريقة المعقولة .

وتتطلب المهمة أحيانا أن تعمل الجماعة كثيرا بقدر ما تستطيع فى شىء ما ، أن تعمله بأسرع ما يمكنها . وتسمى هذه المهام بالمهام المتعاظمة . ومن قبيل هذا النمط من المهام واجب محدد ينبغى أن يكمل فى أقصر وقت ممكن ، مثلما يكون العمل هو إنتاج ١٠ ملايين برميل من البترول الخام فى أسرع وقت مستطاع . أو واجب محدد هو إنتاج أكبر قدر من البترول قبل نهاية العام . من ناحية أخرى قد يكون الهدف هو تحقيق ناتج معين أو مفضل . وإذا كانت المهمة هى التنبؤ بكمية البترول التى سوف يتم إنتاجها مع . نهاية العام ، فإن الهدف سوف يكون هو القيام بالتنبؤ الذى يتفق مع كمية البترول المتاحة فعلا مع نهاية العام . وتسمى المهام التى من هذا القبيل بالمهام المكتملة .

وفى النهاية يلاحظ شتاينر أنه حينما تكون المهمة واحدية فإن منتج الجماعة يجب أن يكون هو العائد الذى أنتجه أحد أعضاء الجماعة أو أن يكون عبارة عن مجموعة العائدات التى أنتجها مختلف أعضاء الجماعة . وتختلف المهام من حيث طرق الأعضاء المسموح بها لمزج منتجاتهم الفردية ، ومن حيث العملية المرسومة التى ينبغى أن تستخدم إذا ما كان مطلوبا تحقيق أقصى نجاح . وعلى الرغم من أن شتاينر قرر أنه من الممكن تصنيف المهام سواء على العملية المسموح بها والعملية المرسومة فقد اختار أن يبسط التصنيف Typology من خلال تصنيف المهام فقط على أساس العملية المسموح بها . وعلى هذا الأساس . فإن المهام قد تكون إما انفصالية أو إقترانية إنضيافية أو تقديرية اختيارية .

والمهمة الانفصالية هى تلك التى تتطلب قرارا مؤداه « إما أو » . بمعنى أن على الجماعة أن تقبل واحدا فقط من بين بديلين متاحين أو أكثر . أما العمل الاقترانى فهو ذلك الذى يتطلب أن يؤدى كل عضو في الجماعة المهمة . والمهمة ينظر إليها على أنها انضيافية حينما تكون مطالب المهمة ، بحيث أن نجاح الجماعة يعتمد على جميع النواتج الفردية . وأخيرا فإن هناك بعض المهام تسمح لأعضاء الجماعة بأن يمزجوا إسهاماتهم الفردية بأى طريقة يرغبون فيها .

والمهام التى من هذا القبيل تسمى مهاما اختيارية ومن المفترض أن المهمة حين تكون من هذا النمط فإن قرار الجماعة من الممكن أن يجعل المهمة إما إنفصالية (بتحديد وزن كلى لإسهامات أعظم أعضاء الجماعة قدرة) . أو اقترانية (من حيث الاحتياج لأن يكمل كل عضو المهمة) أو إنضيافية (بتحديد وزن متساوى لكل عضو فى الجماعة) أو نمط وحيد (على سبيل المثال : بواسطة ضرب إسهامات أعظم الأعضاء قدرة فى إسهامات أقل الأعضاء قدرة) . وعلى هذا فإنه حين تكون المهمة اختيارية « فإن أى شىء من الممكن عمله » ويمكن أن تتحدد طبيعة المهمة فقط من خلال تحليل سلوك الجماعة . ومن الواضح فليس ثمة بحوث على هذا النوع من المهمة ، ربما بسبب عدم ثبات خصائصها .

وينبغى أن يكون واضحا أن التصنيفات يمكن أن تكون لها أسس مختلفة ، ويعتمد تعقيد النسق على الأغراض أو إيداع الشخص الذى يصوغ التصنيف .

التحليل المحورى لمهام الجماعة (أو تحليل أبعاد مهام الجماعة)(١) :

يمثل تحليل أبعاد أعمال الجماعة محاولة لتحديد الفروق بين الأعمال من خلال العديد من المحاور المستقلة نسبيا . وهو يختلف عن المنحى الطوبولوجى مبدئيا فى درجة التمايز ، بمعنى أن كل مهمة يعين لها موضع على كل بعد للمهمة موضع الاهتمام . وسوف تتضح طبيعة التحليل المحورى إذا وضعنا فى الاعتبار بعض الإجراءات لتحليل المهام بهذه الطريقة . وأحد الأساليب (٥٤٤) عبارة عن تعديل لطريقة ترستون وشيف (٦٢٦) الخاصة ببناء مقاييس الاتجاه . ويتطلب هذا الإجراء خطوات متعددة : (١) تحديد وتعريف عدد من الأبعاد الممكنة للمهمة . (٢) تمثيل عينة ضخمة من مهام الجماعة ، وتوصف كل مهمة بأكبر قدر ممكن من الوضوح . (٣) يقوم عدد كبير من الحكام العارفين بميدان علم النفس بتصنيف مجموعة الأعمال إلى ثمانى فئات على كل بعد ممكن للمهمة . (٤) يؤخذ وسيط توزيع أحكام الحكام بالنسبة لكل مهمة . وبالنسبة لكل بعد يؤخذ باعتباره قيمة للمقياس (أى : الدرجة التى تشير إلى وضع المهمة على المحور موضع الاهتمام) . (٥) يحسب المدى الربيعى (أى : المسافة بين أعلى وأدنى ربيع لتوزيع الأحكام) ويستخدم كأساس لقبول أو رفض الأبعاد الممكنة على أنها صادقة . وإذا كان المدى الربيعى يشير إلى عدم اتساق كبير فى الأحكام ، اعتبر البعد غير صادق . (٦) تحسب الارتباطات بين الأبعاد ، ونمزج الأبعاد الأعلى ارتباطا فى بعد واحد . وقد تم استخدام هذا الإجراء فى تحليل ١٠٤ مهمة أسفرت عن ستة أبعاد للمهمة . ويمكن وصف هذه الأبعاد بإيجاز فيما يلى :

الصعوبة :

يمكن تعريفها باعتبارها حجم الجهد المطلوب لإكمال المهمة . وتتباين المهام على بعد

---

(١) Dimensional Analysis of Group Tasks

الصعوبة : من السهل (يحتاج إلى عمليات ومهارات ومعارف قليلة ، أو له هدف واضح) إلى الصعب (بما يتطلب من عمليات ومهارات ومعارف كثيرة أو ليس له هدف واضح) .

تعدد الحلول :

هو الدرجة التى يوجد عندها أكثر من حل صحيح للمهمة . والمهمة التى لها قيمة مقياس عالية على هذا البعد هى مهمة لها حلول كثيرة مقبولة . وبدائل كثيرة لتحقيق تلك الحلول ، وليس لها حل واحد يمكن التحقق منه بسهولة . أما المهمة التى لها مقياس قيمة منخفض لها حل وحيد مقبول يمكن البرهنة على صحته بسهولة وله مسار واحد إلى الهدف .

الميل الفعلى :

يعرف بدرجة كون المهمة شيقة لذاتها وبذاتها ، ودافعة وجذابة بالنسبة لأعضاء الجماعة . وتتباين المهام ما بين المملة جدا والشديدة التشويق .

متطلبات التعاون :

ويمكن تعريفه على أنه درجة الاحتياج إلى عمل تكاملى من جانب أعضاء الجماعة لإكمال المهمة . وتتطلب المهام التى تقع فى النهاية العظمى لهذا المتصل المحورى أن تتآزر أعمال أعضاء الجماعة من أجل قيام كل عضو بأداء الوظيفة المناسبة فى الوقت الملائم بالنسبة لأعمال باقى الأعضاء ، على حين أن المهمة التى تقع على الطرف الآخر للمتصل يمكن أن تكمل من خلال عمل كل عضو فى الجماعة على استقلال ومن خلال سرعته الخاصة .

متطلبات المعالجة العقلية :

وتعرف أنها نسبة المتطلبات العقلية إلى المتطلبات الحركية فى مهمة الجماعة . وتتطلب المهام الواقعة فى الطرف الأعلى من هذا البعد أنشطة عقلية فقط (استدلال ، تفكير ... الخ) من أجل إكمال العمل . أما تلك التى فى الطرف الأدنى من المتصل فهى تتطلب فقط أنشطة حركية (معالجة الروافع إدارة الكرنكات .. الخ) من أجل الإكمال الناجح .

ألفة الجمهور :

ويمكن أن يعرف بأنه درجة انشغال أعضاء المجتمع الأكبر بتلك المهمة . ويمكن أن تتباين المهام ما بين شدة ارتفاع الألفة (يقبلها كل فرد فى المجتمع) ، وما بين شدة انعدام الألفة (يعارضها كل فرد فى المجتمع) .

وتمثل هذه الأبعاد الستة أنواع خصائص المهام التى يمكن أن تحدد بواسطة أسلوب التحليل المحورى (تحليل الأبعاد) ، والقائمة لم تنتهى بعد . وفى الجزء التالى سوف نفحص كيف تؤثر أبعاد المهمة تلك وغيرها فى عملية الجماعة .

خصائص المهمة وعملية الجماعة :

استخدمت المهام المعيارية فى البحث بقدر ما من النجاح ، على النحو الذى سبقت الإشارة إليه . وعموما ، فحين استخدمت المهام المعيارية تنوعت مؤشرات أخرى للمهمة أيضا . وعلى سبيل المثال استخدم زاجونيك وتيلور (٥٨٩) جهاز زمن الرجع للجماعة لفحص آثار صعوبة المهمة ، وبطريقة مشابهة استخدم لانزيتا وروبى (٣٣٦) مهمة تختص بوضع العداد لدراسة نتائج متطلبات العمل (المهمة) . ومن خلال مناقشة خصائص المهمة وعملية الجماعة سوف نقوم بفحص آثار خصائص المهمة كما يتم تحديدها وقياسها بواسطة الأشخاص الذين يقومون بإجراء البحث وذلك بشكل مستقل تقريبا عن المنهج المستخدم فى التحليل .

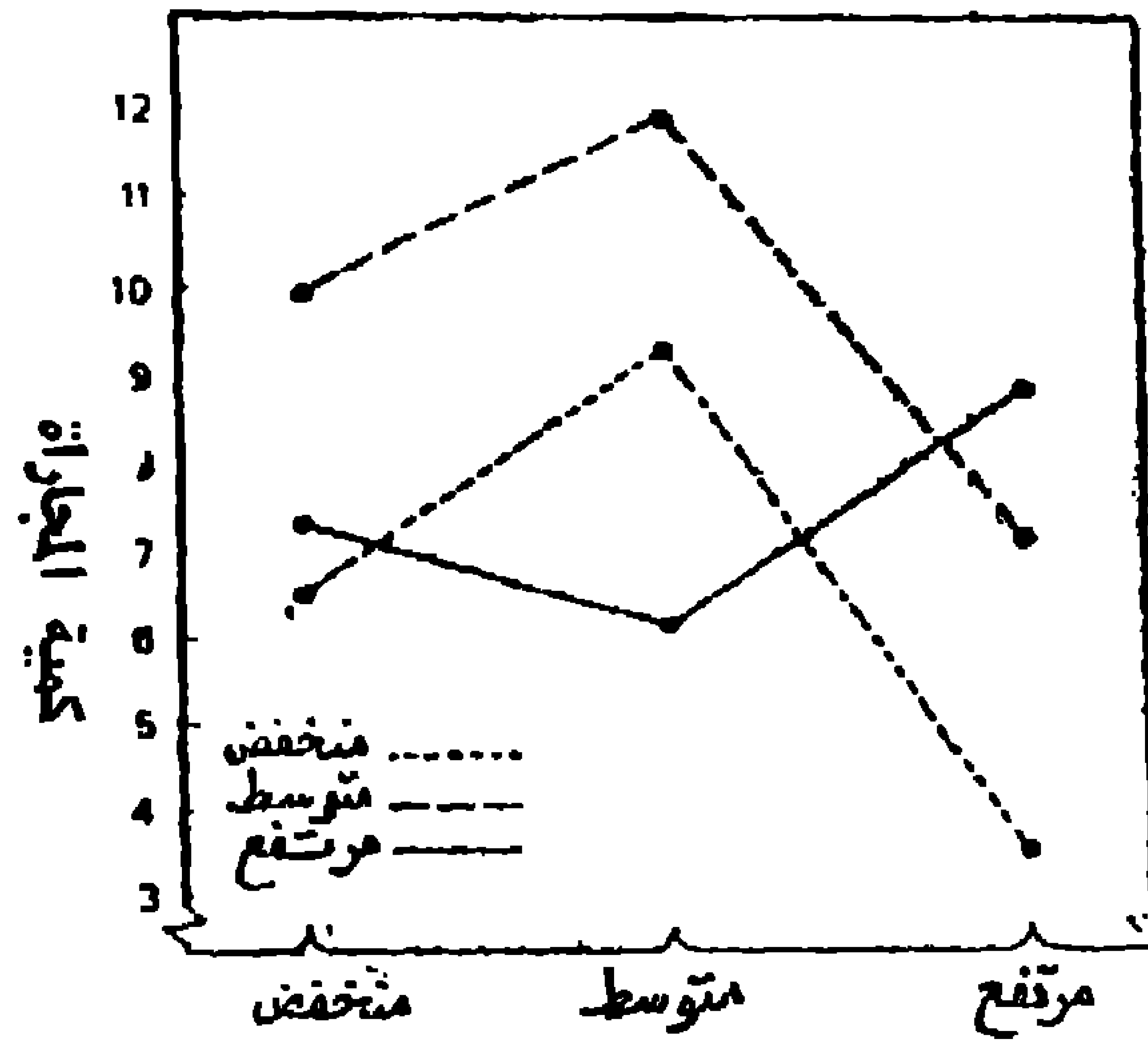
صعوبة المهمة :

تشير صعوبة المهمة إلى حجم الجهد المطلوب لإكمال العمل . وربما كان هذا الجانب من المهمة أكثر خصائص المهمة من حيث دراسته بشمول . وقد برهنت دراسات كثيرة ، دارت حول صعوبة العمل فقط ، على أنه كلما كان العمل (أو المهمة) صعبة زاد الوقت الذى تحتاجه الجماعة للحل ، وزاد احتمال أن يجيء إنتاج الجماعة ذا مستوى أقل . وهذه النتائج ليست بالتأكيد مؤهلة ، على الرغم من أنها قد تكون ذات دلالة للأغراض المنهجية . وهذا يعنى أنه قد يكون من الضرورى إثبات أن الأعمال مختلفة حقا من حيث الصعوبة ، أو أن منهجا معينا لقياس صعوبة العمل صادق ، قبل أن يفحص الباحث الآثار الأخرى لصعوبة العمل . وقد أورد زاجونك وتيلور (٦٨٩) تنويعا شيقا فى دراستهما عن آثار صعوبة العمل على أداء الجماعة . وباستخدام جهاز زمن رد فعل الجماعة قاما بتنويع الصعوبة ، سواء من خلال تنويع الوقت المسموح به لرد الفعل قبل الفشل ، أو من خلال تنويع عدد أعضاء الجماعة المطلوبين للقيام بالاستجابة قبل انقضاء زمن الفشل . وقد تم حساب احتمال النجاح فى ظل كل مستوى من مستويات الصعوبة ، وتم تقييم الأداء بالنسبة لاحتمال النجاح . وأظهرت النتائج أن كلا من زمن رد فعل الفرد والجماعة يتناقصان بصعوبة زائدة بالنسبة لكلا المعالجتين الخاصتين بصعوبة العمل . وعلى هذا فإن صعوبة العمل (المهمة) لا تعوق من أداء الجماعة ، وتعتمد العلاقة بين الصعوبة والأداء على طبيعة العمل ومقياس الأداء . وفى دراسة زاجونك وتيلور كان من المحتمل أن تكون الآثار قد تداخلت مع الدافعية ، ويعنى هذا أن زيادة الصعوبة قد تزيد دافعية أعضاء الجماعة ، ومن ثم فإنها تزيد من سرعة رد الفعل .

وعموما فإن صعوبة العمل تؤثر فى جوانب أخرى من عملية الجماعة ، وأيضا فى أداء الجماعة . وقد درس باص وبربير وجابيير وفلينت (٣٨) ٥١ مجموعة يتكون كل منها من خمسة أشخاص أثناء قيامهم بحل مهام سهلة وأخرى صعبة . وكان العمل يتطلب القيام بترتيب

قوائم الكلمات من حيث الألفة بها . وكانت المهام السهلة عبارة عن قوائم من الكلمات المألوفة ، أما المهام الصعبة فكانت عبارة عن قوائم من الكلمات الأقل ألفة . وقد وجد الباحثون أن أعضاء الجماعة مارسوا القيادة الأقل عندما كانت المهمة سهلة بأكثر مما لو كانت المهمة صعبة .

وقد درس جيرجين وبوير (٢٢١) صعوبة المهمة من حيث علاقتها بتقدير الذات لدى أعضاء الجماعة وسلوك المجاراة ، وافترضا أن العلاقة بين تقدير الذات والمجاراة سوف تتنوع بنوع صعوبة المهمة ، طالما أن العلاقة بين الثقة فى النفس والمجاراة ستصبح أكبر مع زيادة



(شكل ٩ – ٣)
المجاراة كدالة لمستوى تقدير الذات وصعوبة المهمة
(أعيد طبعها بعد اذن جرجين وبوير) (المرجع ٢٢١ ، ص ١٦ – ٢٢)

صعوبة المهمة . وقد تم قياس سلوك المجاراة لدى الأشخاص الذين يملكون تقديرا منخفضا أو متوسطا أو مرتفعا للذات ، وذلك باستخدام مهام كانت منخفضة أو متوسطة أو مرتفعة من حيث الصعوبة . وقد كانت المهمة تتطلب المقارنة بين أزواج من الرسوم . وكان المحك فى المقارنة هو تباين الوضوح (أو كمية اللون) حين يستحوذ أحد الرسوم ، بشكل واضح ، على لون أكثر مما يستحوذ عليه الرسم الآخر (أقل صعوبة) ودرجة الإبداع (متوسط الصعوبة) ودرجة الجودة الجمالية (مرتفع الصعوبة) . والنتائج معروضة فى الشكل ٩ – ٣ . ويمكن إدراك أن المجاراة كانت مرتبطة ارتباطا منحنيا بتقدير الذات ، حينما كانت صعوبة العمل إما منخفضة أو متوسطة ، على حين أنها كانت غير مرتبطة أساسا مع تقدير الذات حين كان

العمل مرتفع الصعوبة . وحينما يصبح العمل شديد الصعوبة ، فإنه من الممكن افتراض أن تقدير الذات لن يكون مهددا بواسطة الفشل بأى حال من الأحوال ومن ثم فسوف لا تتأثر درجة المجاراة بالاتجاه العام للفرد نحو نفسه .

وترتبط الدراسات المتنوعة التى أجراها لانزيتا وروبى (٣٣٥ ، ٣٣٦) مع مطالب المهمة بشكل كبير بدراسات صعوبة المهمة . وحين تتزايد مطالب معالجة المعلومات على الجماعة ، فمن المعقول توقع أن تتزايد أيضا صعوبة العمل . وبالاقتراب من مشكلة كيف أن مطالب المهمة تؤثر على عملية الجماعة استخدم لانزيتا وروبى مهمة معيارية تقتضى تغيير أوضاع التحكم استجابة للتغيير فى قرارات آلة . وفى الدراسة الأولى (٣٣٥) تم تنويع مطالب المهمة بثلاثة طرق : الأولى ، تم تنويع موضع الضوابط المتعلقة بالأدوات بحيث احتيج إلى كميتين مختلفتين من نقل المعلومات . الثانية ، ثم تنويع معدل تغيير قراءات الجهاز . الثالثة ، تم تنويع القابلية للتنبؤ والتسلسل لتغيرات الجهاز . وقد كونت جماعتان يضم كل منها ثلاثة أفراد فى ظل كل نموذج خاص بأبنية جماعة العمل الذى هيأته تنويعات المهمة . وقد تم قياس الأداء من خلال عدد المرات التى وضع فيها التحكم بشكل خاطئ . وتزايدت بشكل مستقيم (مطرد) مع تزايد كمية نقل المعلومات المطلوبة وزيادة معدل التغير فى قرارات العداد وتناقص القابلية للتنبؤ بتغيرات قرارات الجهاز . وقد أكدت الدراسة الثانية (٣٣٦) هذه النتائج وأثبتت أيضا أن كمية الوقت المبذول فى الاتصال قد تنوعت بتنوع حجم المعطيات .

وفى دراسة هاكان (٢٥٧) المذكورة آنفا كانت الصعوبة واحدة من الأبعاد التى تم تقييمها من خلال أسلوب التدريج[(١)] ، كما تم الربط بينها وبين أبعاد نواتج الجماعة . وقد ظهر أن صعوبة المهمة مرتبطة بالتوجه للأداء وبالأصالة والتفاؤل وكيفية التقديم والاهتمام بالمشكلة والملاءمة . وعلى وجه العموم فإن نواتج المهام الأكثر صعوبة كانت أكثر أصالة واثارة للمشكلات ، بينما كانت نواتج المهام الأكثر سهولة التى تمضى بمتطلبات مهام معينة أكثر دقة ، كما كانت نوعية التقديم أعلى . وقد اعتمدت العلاقة بين الصعوبة والتوجه نحو الأداء وبين الصعوبة والتفاؤل على النمط العام للمهمة . وعلى سبيل المثال كشفت النواتج المترتبة على مهام إنتاج متوسطة الصعوبة ، كشفت عن توجه نحو الأداء بأكثر مما كشفت مستويات أخرى من الصعوبة من هذا النمط من الأداء ، على حين كان مستوى الصعوبة والتوجه نحو العمل غير مرتبط أساسا بمهام حل المشكلات والمناقشة . ومن ناحية أخرى كان لمستوى صعوبة المهام الإنتاجية تأثير ضئيل على التفاؤل ، على حين أنتجت مهام نقاشية متوسطة الصعوبة تفاؤلا منخفضا نسبيا . أما فى مهام حل المشكلات فقد ارتبط مستوى الصعوبة إيجابيا بدرجة التفاؤل المنعكسة فى

(١) Scaling technique

إنتاجات الجماعة وتبرهن هذه النتائج بشكل واضح على أن خصائص المهمة عبارة عن محددات هامة لنواتج الجماعة ، كما تحدد بعض تأثيرات هذه الخصائص على الأبعاد الإنتاجية .

وقد عولجت الصعوبة أيضا من خلال اختيار المهمة المعتمدة على تحليل التدريج فى دراسة عن اهتمام الجماعة بزضا الفرد وأداء الجماعة (٥٤٦) . وقد استخدمت هذه الدراسة ثلاثة مهام متنوعة من حيث مستوى الصعوبة (وكانت قيم التدريج : ٢,٥ ، ٤,٢ ، ٦,١٢) ولكنها كانت متساوية تقريبا على أبعاد أخرى (أى : متطلبات التعاون وتعدد الحل وألفة الجمهور والميول الفعلية والمتطلبات الذهنية والأدائية) وقد اكملت جماعات يضم كل منها خمسة أفراد مهمة من المهام الثلاثة تحت ظل ثلاثة ظروف للعائد[1] . وفى أحد الظروف أعرب أعضاء الجماعة عن رضائهم عن الجماعة بواسطة إشارات يمكن معرفتها (عائد صريح) . وفى ظرف ثان أعربوا عن رضاهم بإشارات لا يمكن معرفة من هو عضو الجماعة الذى أتت منه (عائد مضمر) ، وفى الظرف الثالث لم يسمح بأى عائد . وقد كشفت النتائج عن أن الفروق المتوقعة فى زمن حل الأعمال السهلة محتاجة لوقت أقل من الوقت الذى تحتاجه الأعمال الصعبة . (المتوسط ٧,٧ و ١٨,٤ و ٢٩,٢ دقيقة) . وقد كان الأكثر إثارة من ذلك ، الحقيقة التى مؤداها أن آثار عائد الرضا قد تنوعت مع تنوع صعوبة العمل . ويمكن من خلال جدول ٩ — ١ ملاحظة أن أداء الجماعة كان تحت ظروف العائد أعلى منه فى ظروف عدم وجود عائد بالنسبة لجميع المهام ، ولكن الأثر كان أكثر بروزا بالنسبة للمهمة الأصعب . ولقد تم تفسير هذه النتائج فى إطار « الجهل الجمعى » وحينما يتم حل المهمة ، ربما لا يرضى أحد أعضاء الجماعة بالحل المقترح ، ولكنه يعتقد أنه هو العضو الوحيد غير الراضى ، ومن ثم فإنه يظل صامتا . أو ربما يتصرف أكثر من عضو بهذه الطريقة . أو ربما يقبل حل أو قرار يجده معظم الأعضاء غير مرض . وتحدث هذه النتيجة أكثر فى المهام الصعبة حيث لا يكون الحل أو الإجراء ميسور الاكتشاف بواسطة الجماعة . وحين يعبر شخص عن مشاعره تجاه الحلول المقترحة بدون إعاقة لتفاعل الجماعة فمن المعقول أن يشعر بحرج من الإقدام على ذلك . وتقود هذه المعلومات الجماعة إلى إعادة النظر فى القرارات الخاطئة بما ينتج عنه أداء أفضل للجماعة .

وتكشف دراسات صعوبة المهمة الآثار المتوقعة على العمل المطلوب لإكمال المهمة وعن عدد الأخطاء وعن معايير متماثلة للأداء . وتزيد صعوبة المهمة أيضا من رد الفعل والقيادة الممارسة ، وهى مرتبطة بشكل معقد بسلوك المجاراة وتقديرات الذات . وعلى الرغم من أن قياس صعوبة العمل كانت أبعد ما يكون عن الدقة ، إلا أن هذه النتائج كانت كافية بشكل مثير للعقول لاقتراح أن الجوانب الأخرى فى عملية الجماعة ترتبط ، بدون شك ، بصعوبة مهمة الجماعة ، وأن الدراسات الخاصة بهذه الآثار تؤدى إلى نتائج كثيرة بالنسبة لفهم سلوك الجماعة .

---

(١) Feed back

جدول رقم ٩ - ١
متوسط درجات الأداء لظرفى عائد العمل والرضا عنه

الظـرف	سـهل	متوسـط	صعب
لا عائد	٠,٦٦	٣,٠٢	٠,٨٩
عائد صريح	٠,٨٣	٣,٦٥	١,١١
عائد ضمنى	٠,٨٨	٣,٣٩	٢,٤٤

ملحوظة : الدرجات غير قابلة للمقارنة عبر المهام (٥٤٦ ص ١٥١ - ١٥٤)

تعقد المهمة :

يشير تعقد المهمة إلى حجم المدى الذى يتم فى نطاقة أداء بعض العمليات استنادا إلى الموارد المتاحة للجماعة من أجل إكمال ناجح للمهمة . وعلى سبيل المثال ، فإن المهمة التى تحتاج فقط إلى أن تتجمع المعلومات فى مكان واحد هى مهمة بسيطة ، أما المهمة التى لا تتطلب فحسب تجميع المعلومات ولكن أيضا معالجتها (مثل الجمع والضرب ... الخ) هى مهمة معقدة . وهذا التصنيف إنما هو تصنيف إجمالى ، على الأقل ، من حيث الاستخدام فى بحوث الجماعات الصغيرة . وقد تم نسبيا توجيه القليل من الانتباه لخاصية المهمة تلك ، وقد قمنا بالفعل بتقديم معظم النتائج المتصلة بآثارها على عملية الجماعة (انظر الفصل الخامس) . وعلى القارئ أن يتذكر أن إحدى النتائج العظمى لهذا الفرق الضخم فى نمط المهمة يكمن فيما يختص بنمط اتصال الجماعة : إن الشبكات المركزية للاتصال أكثر فعالية حينما تكون المهمة معقدة (وكحاشية شيقة ، وجد فوشو وموسكوفبش (١٨١) أن الجماعة تتبنى تلقائيا بنية الاتصال التى تسمح لها بأن تنفذ مهمتها المحددة لها بالطريقة المثلى) .

الجوانب النوعية فى مهام الجماعة :

يصنف بعض الباحثين المهام وفقا لخصائصها الكيفية والإجمالية ، متضمنة خصائص من قبيل مهام الاستدلال ومهام التجميع الميكانيكى ومهام للإنتاج ... الخ . ومن الدراسات المبكرة عن آثار هذه الجوانب الخاصة بالمهمة على سلوك الجماعة الدراسة التى أجراها كل من كارتر وهايثورن وهويل (١١١) لقد كانوا مهتمين بمدى تطلب الأنواع المختلفة من المهام لاستعدادات مختلفة من القيادة . وقد تم استخدام الأنواع الستة من المهام التى سبق ذكرها : مهام الاستدلال والبنية العقلية والكتابة والمناقشة والتآزر الحركى والتجميع الميكانيكى . وكانت مهمة « الاستدلال » عبارة عن تحديد شكل للحقيقة والزيف فى إحدى مهام الاستدلال القياسى الذى يتطلب من أعضاء الجماعة تحديد الاستنتاج الصحيح من بين أربع جمل محددة . أما المهمة

الخاصة « بالبنية العقلية »[١] فقد كانت تقتضى من أعضاء الجماعة أن يخططوا ميدانا كملعب لكرة السلة على الأرض باستخدام أسلاك وشريط سيلوفان . وقدمت لهم بعض الأبعاد ، ولكن كان عليهم أن يقرروا أبعادا أخرى غير تلك التى قدمت لهم . وكانت « المهام الكتابية » تقتضى أن يفرز أعضاء الجماعة عددا ضخما من البطاقات وفقا لأبعاد عديدة ، وكانت هذه المهمة تتطلب تآزرًا له وزنه من الجهود . أما « المهام النقاشية » فكانت تتطلب من أعضاء الجماعة أن يناقشوا مشكلة متعلقة بالإجماع ، وأن يكتبوا تقريرا بنتائجهم . وكانت مهمة « التآزر الحركى » عبارة عن مهمة الكرة واللولب الذى تعرضنا له من قبل من خلال بحث سابق . أما مهام التجميع الميكانيكى فكانت تتطلب بناء أشياء بسيطة من قبيل ملصقات أهداف باستخدام خشب سابق تقطيعه . وقد تم الحصول على تقديرات القيادة لدى أعضاء الجماعة من خلال خمس طرق مختلفة : أسلوب المناقشة الجماعية بدون قائد والترشيح وتقديرات طلاب الكلية وتقديرات الأصدقاء وتقويم القيادة فى أنشطة أخرى . وقد أشارت ارتباطات تقدير القيادة عبر المهام المختلفة إلى درجة معينة من عمومية القدرة القيادية ، ولكنها كشفت أيضا عن تباينات واسعة من مهمة إلى أخرى . وقد أوصى تحليل عاملى بأن هناك نوعين مختلفين من المهام يتطلبان نوعين مختلفين من القرارات القيادية : المهام الفعلية والمهام السهل تطويعها . وتشبه هذه القسمة الثنائية إلى حد كبير بعض المتطلبات الأدائية العقلية المشتقة من تحليل تدريج مهام الجماعة .

وقد صنف هاكان (٢٥٧) المهام إلى ثلاثة أنماط : مهام إنتاج ومهام نقاشية ومهام خاصة بحل المشكلات . وتتطلب مهام الإنتاج إنتاج وتقديم الأفكار أو الصور الخيالية أو الترتيبات (مثل كتابة قصة عن منظر جبلى) ، أما المهام النقاشية فهى مهام تدعو إلى تقديم المسائل (مثل كتابة دفاع عن الاقتراح الخاص بحصول رئيس الولايات المتحدة على امتيازات تنفيذية واسعة) . وهذا النوع من المهام يتطلب إجماع الجماعة . وتتطلب مهام حل المشكلات أن تحدد الجماعة برنامج عمل يجب اتباعه لحل مشكلة معينة (مثل : كيف يمكن نقل آلة دقيقة عبر نهر باستخدام أدوات معينة محدودة ؟) . وقد أجريت دراسة اشتملت على ١٠٨ جماعة تضم كل منها ثلاثة أفراد و ١٠٨ مهمة مختلفة ، ١٢ لكل تمازج[٢] من الأنماط الثلاثة للمهام بثلاث مستويات من الصعوبة لكل مهمة (١٢ × ٣ × ٣) . وقد أنتجت الجماعات نواتج كتابية استجابة للاستخبارات التى حللت بعد ذلك ، وفقا لستة أبعاد عامة : التوجه إلى الفعل والطول والحداثة والتفاؤل ونوعية التقديم والاندماج فى المشكلة ، وبالإضافة لذلك قيمت منتجات الجماعة على بعدين يختصان بالعمل ، هما الدقة والإبداع . وقد ظهر أن نمط العمل مرتبط بشكل متسق بكل هذه الأبعاد فيما عدا الدقة . وعلى وجه العموم ، تميزت مهام حل المشكلات

(١) Intellectual construction
(٢) Combination

بتوجه مرتفع نحو العمل ، كما تميزت أعمال الإنتاج بأصالة مرتفعة ، على حين تميزت أعمال المناقشة باندماج مرتفع فى المشكلة (٢٥٧ ص ١٦٩) . دراسة أخرى مشابهة إلى حد ما أجراها هاكان وفيدمار (٢٥٩) لتحديد ما إذا كانت آثار الإنتاج والمناقشة ومهام حل المشكلات سوف تؤثر على سلوك الجماعة بشكل مختلف فى الجماعات ذات الأحجام المختلفة . وقد فشل الباحثان فى العثور على التفاعل المتوقع بين نمط المهمة وحجم الجماعة ولكن نتائجهما كشفت عن آثار جوهرية عديدة على أداء الجماعة وردود فعل الأعضاء . ويعرض الجدول رقم ٩ — ٢ النتائج . وتدعم هذه المعلومات النتائج المبكرة ، وتكشف أيضا عن أن نمط المهمة يؤثر فى ردود فعل الأعضاء تجاه الجماعة بطرق عديدة هامة . أما دراسة موريس (٤٤٠) فقد استخدمت نفس الأنماط الثلاثة من المهام ، ووجدت أن القادة كانوا أكثر نشاطا فى مهام حل المشكلات منهم فى مهام الإنتاج أو مهام المناقشة . وعموما فقد أنتجت المهام النقاشية ومهام حل المشكلات آثارا متشابهة على عملية الجماعة تناقضت مع مهام الإنتاج . ومهما يكن من أمر فقد بدا أن مهام الإنتاج تقود إلى تركيز الجماعة على إكمال المهمة ، على حين أن المهام النقاشية تنتج نشاطا متوجها نحو العملية من قبيل الإيضاح والشرح والدفاع . وتضم مهام حل المشكلات كلا من نشاط التوجه نحو النتائج وأنشطة التوجه نحو العملية . وقد استنتج موريس أن حوالى ٦٠٪ من نشاط الجماعة أو نشاط القائد أكثر حساسية لنمط العمل . وهناك تصنيفات مماثلة استخدمها أونيل والكسندر (٤٥٨) فى دراسة عن عملية الأسرة[١] فقد تمت ملاحظة السيطرة النسبية للأزواج والزوجات وهم يقومون بالمناقشة واتخاذ القرار ومهام الأداء[٢]. وقد كانت المهام النقاشية أساسا هى نفسها الخاصة بنسق هاكان ، فقد طلب من كل زوج وزوجة مناقشة موضوع من قبيل : كيف جمعتما معا فى أول الأمر ؟ . وكانت مهام اتخاذ القرارات تقتضى الوصول إلى قرار مشترك حول مسألة معينة . مثل حدد أيا من الطرفين ينطبق عليه أكثر عنوان من عدة عناوين عن اللوم . وكانت مهام العمل تتطلب منهما تنفيذ عملية ما معا ، وذلك من قبيل المعضلة العينية التى يتم تركيبها بالتعاون فيما بينهما . وقد سيطر الزوج على التفاعل الخاص بمهام الأداء ، وسيطرت الزوجة تقريبا على المهام الخاصة بمناقشة القرار . وتبادل الزوج والزوجة تقريبا السيطرة بالتساوى على المهام الخاصة باتخاذ القرار .

وقد جعلت هذه الدراسات المتعددة من الواضح تماما أن النمط العام للعمل الذى تواجهه الجماعة سوف تكون له نتائج هامة بالنسبة لتفاعل الجماعة . كذلك تم الكشف عن أن نمط العمل المحدد إحمالا يؤثر فى أنواع قدرات القيادة المطلوبة لإكمال العمل الناجح ، وفى حجم نشاط القائد وفى أنواع التفاعل الخاصة التى تحدث أثناء عملية إكمال العمل .

---

(١) Family process

(٢) Performance Tasks

المهام الانفصالية والاقترانية والانضيافية(١) :

تمت بالفعل مناقشة بعض آثار المهام الانفصالية والاقترانية والانضيافية على أداء الجماعة فى الفصل السادس . وقد كنا ، فى تلك المناقشة مهتمين بآثار حجم الجماعة على أدائها ، وقد تم تقديم الدليل على أن آثار حجم الجماعة تعتمد ، إلى حد ما ، على طبيعة مهمة الجماعة . وعلى وجه العموم ، حين يكون العمل انفصاليا فإن إنتاجية الجماعة ، ترتبط سلبيا بحجم الجماعة ، وحين تكون المهمة اقترانية فإن إنتاجية الجماعة ترتبط إيجابيا مع نقص حجم الجماعة وحينما تكون المهمة انضيافية تزيد إنتاجية الجماعة مع زيادة حجمها . ولكن حجم الزيادة يعتمد على قدرات أعضاء الجماعة .

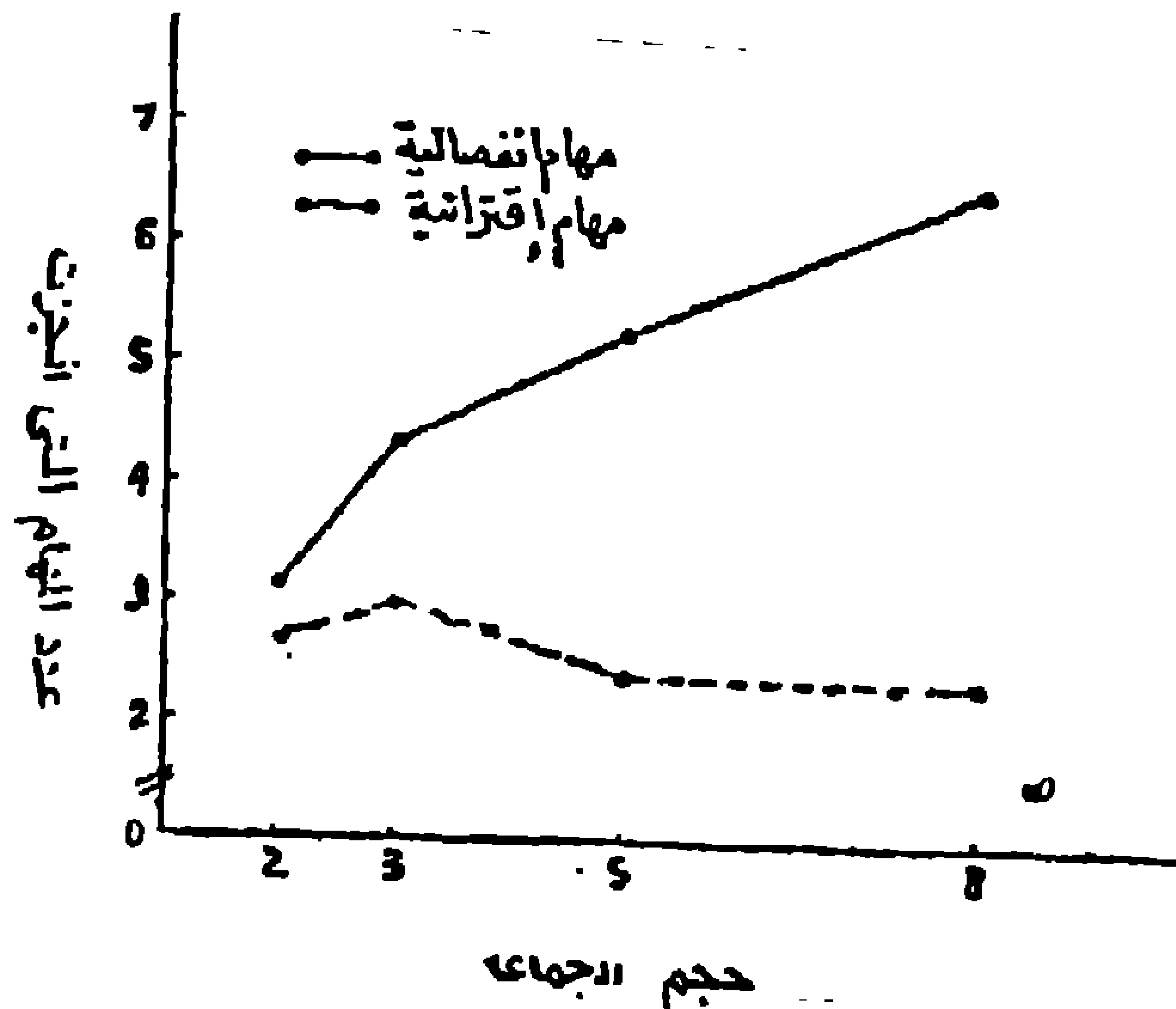
وفى هذا الجزء سوف نهتم ببعض الفروق بين سلوك الجماعة على مختلف أنماط المهام . وينبغى تذكر أن المهام الانفصالية تتطلب قرارا إما أو . وعلى سبيل المثال فإن على هيئة المحلفين أن تقرر ما إذا كان المدعى عليه مذنبا أم غير مذنب ، أو أن اللجنة التى كونت لتقرير مكافأة للطالب الذى كشف عن أفضل روح قيادية خلال العام الماضى ، هذه اللجنة عليها أن تختار واحدا بين مرشحين عديدين . ومن ثم فإن الأداء المحتمل للجماعة ينبغى أن يتحدد من خلال أكثر أعضاء الجماعة كفاءة . وتتطلب المهمة الاقترانية من كل عضو جماعة أن يقوم بالعمل . وعلى سبيل المثال ، إذا كانت مهمة الجماعة هى تسلق جبل وكان الحكم على النجاح يتم من خلال الوقت الذى يستغرقه جميع الأعضاء فى الوصول إلى القمة ، كانت المهمة اقترانية ، وينبغى أن تكون طاقة الأداء لدى الجماعة دالة لأداء أقل الأعضاء كفاءة . وحينما تسمح المهمة للإسهامات الفردية بأن تجمع من أجل إنتاج العائد الكلى للجماعة ، فإن المهمة حينئذ تكون انضيافية . وعلى سبيل المثال إذا ما كانت المهمة هى رفع شىء ثقيل ، فإن النجاح يعتمد على انضياف القوى التى يبذلها كل عضو من أعضاء الجماعة . وتعتمد طاقة الجماعة على قدرات جميع أعضاء الجماعة مأخوذة ككل . ومهما يكن من شىء فإن المهام الانضيافية يمكن أن تنطبق فقط على أداء محدود وفى المثال السابق ينبغى أن يوجد عدد كاف من الأشخاص لتقديم القوة اللازمة لرفع الشىء وذلك قبل أن تتم ملاحظة أى جهد . وبالمثل فإنه حين يكون عدد الأشخاص الحاضرين كافيا لرفع الشىء بسهولة ، فلن يضيف أعضاء آخرين فى الجماعة أى شىء ، وقد يكونون معوقين لأداء الجماعة .

وتعود هذه الاعتبارات المتعددة إلى توقع أن الجماعة يمكن أن تكون أكثر إنتاجية حين تكون المهمة انفصالية وتكون أقل إنتاجية حين تكون المهمة اقترانية . وتكون إنتاجية الجماعة متوسطة حين تكون المهمة انضيافية ، على الأقل فى نطاق المدى المحدود الذى تمت مناقشته من قبل . ومن سوء الحظ ، يبدو أنه لا توجد بحوث تقارن أداء الجماعة فى هذه الأنماط من

(١) Disjunctive, conjunctive and additive tasks

المهام . ومع ذلك فهناك على الأقل دراسة واحدة قامت بمقارنة مباشرة بين الأداء فى المهام الانفصالية والمهام الاقترانية . وقد استخدمت الدراسة التى أجراها فرانك واندرسون (٢٠١) والتى ذكرت من قبل مهام إنتاج[١] من قبيل « أكتب ثلاثة نقاط مؤيدة ومضادة لمسألة إباحة القمار » . وقد جعلت المهام إما انفصالية أو اقترانية من خلال التغيير فى التعليمات الموجهة إلى الجماعات . الانفصالية على أنه على الجماعة أن تعمل فى تسع مهام متسلسلة على التوالى ، وبمجرد أن ينتهى أى عضو من إكمال المهمة فانه يمكن للجماعة أن تتحرك إلى المهمة التالية . أما بالنسبة للمهام الاقترانية ، فقد كانت التعليمات مشابهة اللهم إلا من حيث أن الجماعة كان لا يسمح لها بأن تنتقل إلى المهمة التالية فى السلسلة إلا بعد أن ينتهى كل أعضاء الجماعة من إكمال المهمة . وتم قياس الإنتاجية بعدد المهام التى أكملت فى فترة عمل مقدارها ١٥ دقيقة . ويعرض الشكل (٩ – ٤) النتائج بوضوح فقد أدت الجماعات أفضل المهام الانفصالية .

ويؤثر نمط المهمة أيضا فى ردود أفعال أعضاء الجماعة تجاه الجماعة . فقد قدر أعضاء الجماعة جماعتهم على أنها تكون مبهجة وودودة ودافئة ومتعاونة حين كانت المهمة انفصالية أكثر مما لو كانت اقترانية . وعبر أعضاء الجماعة أيضا عن قدر من الرضا بأداء الجماعة للمهام الانفصالية أكبر من رضاهم بأداء المهام الاقترانية .



(شكل ٩ – ٤) آثار المهام الانفصالية ، والاقترانية على إنتاجية الجماعة وقد تم الرسم بتصريح من البيانات التى أوردها فرنك وندرسون ، المرجع ٢٠١ ص ص١٣٥ – ١٤٩ .

(١) Production tasks.

تعدد الحل :

تتباين المهام من حيث درجة وجود عائد وحيد مقبول يمكن البرهنة بسهولة على صحته ، وعلى الرغم من أنه يبدو واضحا أن هذا الجانب من المهمة ينبغى أن يكون له أثر جوهرى على عملية الجماعة ، فإن البحث الذى تم على هذا البعد من أبعاد العملية نادر . وفى الدراسة الوحيدة المعلومة للمؤلف (٥٤٧) حاولت جماعات تضم كل منها خمسة أفراد أداء ثلاث مهام تتباين على بعد تعدد الحل : إما تحت قيادة موجهة أو تحت قيادة غير موجهة . وكانت المهمة (أ) تقتضى من أعضاء الجماعة كتابة أكثر أهم خمس سمات مطلوبة للنجاح فى حضارتنا ، ومن ثم فإن تعدد الحل كان مرتفعا (القيمة = ٧,٤) . وكانت المهمة (ب) متوسطة من حيث تعدد الحل (القيمة المقيسة = ٤,١) . وقد كان يطلب من المفحوص تقرير أى البدائل الخمسة أفضل لسياسى شاب مرهق بزوجة سكيرة . وكانت المهمة (جـ) مشابهة للعبة[1] الكلمات التى تستخدم « ٢٠ سؤالا » . وكانت المهمة منخفضة جدا من حيث تعدد الحل (القيمة المقيسة = ٠,٩) وقد كانت المهام الثلاثة متساوية تقريبا على الأبعاد الأخرى للمهمة . وقد اتفقت النتائج تقريبا مع نظرية فيدلر ، حيث كانت القيادة الموجهة أكثر فاعلية على العمل متعدد الحل المنخفض ، على حين كانت القيادة غير الموجهة أكثر فاعلية على الأعمال الأخرى (انظر جدول ٩ — ٣) .

جدول (٩ — ٢)

درجات متوسط الوقت (دقائق) بالبنية للقيادة وظروف المهمة

أسلوب القيادة	العمل		
	أ	ب	جـ
قيادة موجهة	٢٣,٤٢	١٣,٣٦	٢٤,٦٧
قيادة غير موجهة	١٦,٧٦	٥,٢٨	٣٤,٧٣

متطلبات التعاون :

تتباين المهام من حيث درجة تطلبها أفعالا مترابطة ومتآزرة من قبل أعضاء الجماعة ، فبعض مهام تحتاج إلى جهد شديد التآزر من أجل الإكمال الناجح للعمل ، على حين أن مهام أخرى يمكن أن تكمل بدون اهتمام كبير بهذا الجانب من عملية الجماعة . ومن الواضح أن متطلبات التعاون التى تفرضها مهمة الجماعة ينبغى أن تؤثر فى أداء الجماعة . وربما كان الشىء غير الواضح تماما ، هو ما إذا كان حجم هذا الأثر يتحدد من خلال خصائص أخرى للجماعة ومن خلال الموقف الذى يجب أن تعمل من خلاله . والدليل الإمبيريقى الخاص بهذه الآثار جد محدود وقد ناقشنا فى الفصل السابع دراسة لشوتز تم تصميمها للتحقق من صدق نظريته

(١) Fanor game.

عن العلاقات بين الأشخاص (FIRO). وينبغى تذكر أن المشكلات الثلاثة التى قامت بالعمل فيها إما جماعات متنافسة أو غير متنافسة تباينت فى درجة احتياجها إلى التعاون بين أعضاء الجماعة ، على الرغم من أن شوتز أشار إلى هذه الفروق على أنها تعقد المهمة . وتقدم نتائج هذه الدراسة ، مع ذلك ، دليلا جيدا على أن أفضل أداء لجماعة التنافس بالنسبة لجماعة عدم التنافس قد تباين مع متطلبات التعاون الخاصة بالمهمة . وكلما كانت متطلبات التعاون الخاصة بالمهمة أكبر زاد الفرق بين مستويات الأداء لدى الجماعات المتنافسة والجماعات غير المتنافسة .

وفى دراسة أخرى فحصت آثار متطلبات التعاون على الأداء وعلاقته بجوانب أخرى فى موقف الجماعة . وفى هذه الدراسة (٥٤٤) تمت معالجة مهمتين متنوعتين من حيث درجة متطلبات التعاون (القيمة المقيسة = ٢,٠٤ ، ٦,٢٥) بواسطة جماعات يضم كل منها ٣ أو ٤ أو ٥ أشخاص . وقد تم التنبؤ بأن الجماعات الأكبر حجما ستكون إلى حد ما أقل كفاءة فى معالجة المهمة ذات متطلبات التعاون العالية لأن صعوبة أنشطة التآزر تزيد من حجم الجماعة ، ولم تؤيد النتائج الفرض . ومع ذلك فإن المهمة ذات متطلبات التعاون المرتفع تطلبت وقتا أكثر من المهمة ذات متطلبات التعاون المنخفض (المتوسط = ١,٥ مقابل ٠,٣) . وحيث أن المهمتين كانتا متساويتين تماما من حيث الصعوبة ، فإن هذه الفروق يجب أن تعزى إلى حقيقة أن المهام قد اختلفت فى حجم التآزر المطلوب بين الأعضاء للإكمال الناجح .

والدليل المتاح ، على الرغم من أنه محدود، كاف لإثبات أن متطلبات التعاون الخاص بالمهمة محدد هام لفاعلية الجماعة . وإثبات أن آثارها قد تتعدل بواسطة آثار أخرى على عملية الجماعة . وينبغى إنتظار ما تسفر عنه نتائج البحوث فى المستقبل من أجل استخلاص استنتاجات أكثر تحديدا .

وضوح الهدف ووضوح الطريق إلى الهدف :

كلنا نلاحظ الجماعات التى ترسى ، بوضوح أهدافا . وتحدد بوضوح أيضا سبلا لإنجاز هذه الأهداف ونلاحظ أيضا جماعات أخرى يظهر أنها مشوشة وغير منظمة وليس لديها فكرة واضحة عما تريد أن تفعل أو كيف لها أن تفعله . وحينما يتم بوضوح تحديد مهمة الجماعة ، فإن هذا يكون مثلا لوضوح الهدف ، وحينما يتم بوضوح تحديد إكمال المهمة فإننا نشير إلى هذا الموقف على أنه وضوح الطريق إلى الهدف . ومن الواضح أن المهام قد تتباين من حيث درجة وضوحها ، وتؤثر هذه التباينات فى فاعلية الجماعة . من ناحية أخرى حين لا يكون هدف الجماعة محددا بوضوح و/أو حين لا يكون الطريق إلى الهدف غير واضح فإن الخلط الناشىء والخاص بما هو المفروض أن تفعله الجماعة يمكن أن لا يدفع السلوك الفعال للجماعة . وعلى سبيل المثال فقد فحص كوهين (١٣٧) آثار وضوح طريق الهدف على بعض ضروب سلوك الفرد . فقد قام بدراسة عمال تليفون قام مشرف بتقويمهم . وقد كان الهدف من وجهة نظر

عمال التليفون واضحا وهو الحصول على تقدير طيب من المشرف . ولم يكن الطريق لتحقيق هذه النتيجة المرغوب فيها ، أى الطريق إلى الهدف ، واضحا دائما . وقد قدم المشرف مفتاحا واحدا(١) لبعض العمال ، من المفروض أن يساعدهم على الحصول على تقدير مرض . أما بالنسبة للآخرين فقد قدمت خلال جلسة الاختبار مفاتيح عديدة غير متسقة . وعلى هذا كان الطريق إلى الهدف نسبيا أقل وضوحا فى ظل ظروف المجموعة الأولى . وفى ظل ظروف الوضوح الضئيل إلى الهدف كان العمل أقل دافعية وأقل اطمئنانا وكان تقديرهم لأنفسهم أقل ، كما أنهم اشتغلوا بشكل أقل كفاءة من العمال فى ظل الظروف الأكثر ارتفاعا من حيث درجة الوضوح .

وفى دراسة متصلة بالموضوع نفسه أجرى رافين وريتشيما (٤٧٨) دراسة معملية تناولا فيها بوضوح هدف الجماعة . ومن خلال شريط مسجل تم تقديم صورة واضحة عن الهدف إلى أعضاء الجماعة ، على حين تلقى آخرون فقط معلومات غامضة ومبهمة عنه . وكان أعضاء جماعة الوضوح المرتفع أكثر انجذابا إلى العمل ، كما أنهم كشفوا عن قدر أقل من التوتر غير الموجه للعمل ، وكانوا أكثر اندماجا فى الجماعة ، وجاروا لتوقعات الجماعة بأكثر مما فعل أعضاء جماعة الوضوح القليل .

وينبغى تذكر أنه كان قد تم اكتشاف أن وضوح الهدف هو أحد جوانب الصعوبة فى الدراسة المحورية التى ذكرت من قبل . أكثر من هذا فإنه من المطلوب الاستفسار عما إذا كان وضوح الهدف ووضوح الطريق يمثلان جانبين اثنين فى موقف المهمة أم مجرد جانب واحد ، ومن ثم فمن المحتمل تفسير نتائج كوهين ورافين وريتشيما كدليل إضافى صادق متعلق بآثار صعوبة المهمة على عملية الجماعة .

وبإيجاز فإن البحوث الإمبيريقية عن آثار خصائص المهمة على عملية الجماعة غير متسقة وضعيفة الأحكام ، وهى قاصرة نسبيا على القليل من أبعاد المهمة ومواقف الجماعة . وقد تم تحديد وقياس أبعاد المهمة بشكل عشوائى وذلك بالنسبة للجزء الأكبر منها . وحديثا فقط ، بدأت بارقة تقدم لأحكام البحث . وبدون شك تقدم البراهين التى جمعت حتى الآن دعما قويا لأولئك الذين يأملون فى استخلاص فوائد لها قيمتها من التحليل المفصل لخصائص العمل وعملية الجماعة .

تجانس وعدم تجانس أهداف الجماعة :

نكون ، حتى هذه النقطة ، قد افترضنا ضمنيا أن هدف الجماعة يكون معروفا لأعضاء الجماعة وأن الجميع يقبلونه ويسعون نحو تحقيقه . وعلى الرغم من أن هذا الموقف يحدث ،

---

(١) Single clue

بدون شك ، فإنه من المعتاد أن يختلف أعضاء الجماعة إلى مدى معين فى تصوراتهم الخاصة بهدف الجماعة ، خاصة فى درجة شعورهم بالمسئولية تجاه إنجازه . ويتبنى أعضاء الجماعة فى بعض الحالات أهدافا مختلفة للجماعة ، أو ربما يتبنون أهدافا فردية مختلفة يمكن فقط تحقيقها من خلال عمل الجماعة . ولهذه التوجهات الفردية المتباينة آثارا قوية على ضروب سلوك أعضاء الجماعة وعلى نواتج الجماعة .

وربما كانت أكثر الدراسات كثافة لعدم تجانس أهداف الجماعة هى تلك التى تعالج « التعاون والتنافس » . إنها تتطلب فقط اهتماما موجزا بتعريفات التعاون والتنافس ، ليمكن ملاحظة أنه فى موقف التعاون تكون أهداف الجماعة متجانسة (أى : أن أعضاء الجماعة يتبنون أهدافا واحدة مثل أهداف الجماعة) . وفى الموقف التنافسى تكون أهداف الجماعة غير متجانسة (أى : يتبنى أعضاء الجماعة أهدافا مختلفة عن أهداف الجماعة) . وقد تحددت هذه النتيجة من خلال التعريفات التى قدمها دوتش (١٦٣) ، إذ عرف الموقف التنافسى بأنه ذلك الذى تكون فيه مناطق الهدف بالنسبة لكل عضو جماعة بحيث أنه إذا اقتحم أعضاء الجماعة منطقة الهدف ، فإن باقى أعضاء الجماعة سيكونون إلى حد ما غير قادرين على الوصول إلى مناطق هدفهم الخاص . وعرف موقف « التعاون الاجتماعى » بأنه الموقف الذى تكون فيه مناطق الهدف بالنسبة لأعضاء الجماعة من قبيل ذلك الموقف الذى إذا أقتحمت فيه منطقة الهدف بواسطة أى عضو جماعة ، فإن كل أعضاء الجماعة الآخرين سيتيسر لهم الوصول إلى مناطقهم التالية . بمعنى آخر ، فى الموقف التنافسى يعوق تحقيق الهدف بواسطة أحد أعضاء الجماعة إلى حد ما تحقيق هدف باقى الأعضاء ، على حين أنه فى الموقف التعاونى ييسر تحقيق الهدف بواسطة أحد الأعضاء تحقيق باقى الأعضاء لأهدافهم . ومن الواضح أن الموقف التنافسى لا يمكن أن يوجد إذا كانت أهداف الجماعة متجانسة ، ومن الممكن نظريا أن يوجد الموقف التعاونى بدون أهداف جماعية متجانسة ، ولكن هذا الموقف نادر نسبيا .

وقد أجرى دوتش (١٦٤) دراسة إمبيريقية مكثفة عن التعاون والتنافس . وقد حصل على المفحوصين من البرنامج الدراسى الخاص بمدخل علم النفس فى معهد ماسا شوسيتش للتكنولوجيا . وكانت توجد ١٠ جماعات ، يضم كل منها خمسة أشخاص : وكانت خمس جماعات منها تعمل فى موقف تعاونى وخمس فى موقف تنافس . وتقابلت كل جماعة مرة كل أسبوع على مدى ٥ أسابيع لكى تشتغل فى حل أحاجى[1] ولمعالجة مشكلات خاصة بالعلاقات الإنسانية . وقد تم إخبار الجماعات التنافسية بأن الإسهامات الفردية فى حلول الأحاجى سترتب من ١ إلى ٥ ، حيث ستخصص الدرجة ٥ للشخص الذى يساهم بشكل أفضل ، كما أن الشخص

---

(١) Puzzels.

الذى سيحصل على أعلى تقدير سوف يعفى من تقديم بحث لفترة من فترات السنة الدراسية ، وسوف يمنح أوتوماتيكيا درجة الامتياز (H) وهو أعلى تقدير يمنحه المعهد . ومن ناحية أخرى تم إخبار الجماعات التعاونية بأنهم سوف يتم ترتيبهم ، وأن كل الأعضاء الحائزين على أعلى رتبة سوف يعفون من تقديم هذا البحث ، كما أنهم سوف يمنحون أوتوماتيكيا درجة الامتياز (H). وقد قدمت تعليمات مماثلة بالنسبة لمشكلات العلاقات الإنسانية فيما عدا أن الرتب[1] سوف تستخدم فى تحديد التقدير النهائى فى البرنامج الدراسى . وقد سجل الملاحظون نسبا مختارة من تفاعل الجماعات ، وقدروا جوانب معينة من عملية الجماعة فى ختام كل مهمة . وقد أجاب أعضاء الجماعات على استخبارات صممت للحصول على بيانات تدور حول نطاق واسع من إدراكات ونواتج الجماعة .

وقد قسم دوتش فروضه إلى « فروض أساسية » وفروض نوعية ، خاصة بسلوك الجماعة . وقد دعم الدليل الإمبيريقى الفروض المعروضة بشكل عام فيما يلى :

١ — يدرك أعضاء الجماعات التعاونية موقف الجماعة على أنه تعاونى ، ويدرك أعضاء الجماعة التنافسية موقف الجماعة على أنه تنافس ، بمعنى أن إدراكات أعضاء الجماعة حقيقية .

٢ — توجد فى الموقف التعاونى أعمال متبادلة أكثر مما يوجد فى الموقف التنافسى ، بمعنى أن عمل عضو فى الموقف التعاونى يعفى عضوا آخر من أداء نفس العمل بدرجة أكبر مما يحدث فى الموقف التنافسى .

٣ — نسبة أكبر من أعمال الآخرين ستكافأ إيجابيا فى المواقف التعاونية بأكثر مما يحدث فى المواقف التنافسية .

٤ — سيكون هناك تحفيز إيجابى فى الموقف التعاونى بأكثر مما فى الموقف التنافسى (ويشير الاقتناع الإيجابى إلى إنتاج قوى خاصة إضافية) (توجيه القوى الخاصة الموجودة إلى اتجاه جديد) .

٥ — سيبدى أعضاء الجماعات التعاونية معاونة أكبر مما سيعرض أعضاء الجماعات التنافسية .

وقد كانت آثار التعاون والتنافس على وظائف وفاعلية الجماعة كثيرة . بإيجاز أظهر الموقف التعاونى من الخصائص التالية أكثر مما أظهر الموقف التنافسى :

(١) تآزر الجهود . (٢) التنوع فى حجم إسهامات كل عضو . (٣) التقييم الفرعى للنشاط . (٤) ضغط الانجاز . (٥) إبراز علامات فى الأحاجى . (٦) التنبه للأعضاء الآخرين . (٧) الفهم المتبادل للاتصال . (٨) التقويمات المشتركة للاتصال . (٩) التوجه والتنظيم .

---

(١) Ranks.

(١٠) الإنتاجية فى الوحدة الزمنية . (١١) نوعية الإنتاج والمناقشات . (١٢) روح المودة أثناء المناقشة . (١٣) التقويم الجيد (أو المناسب) للجماعة وإنتاجاتها . (١٤) وظائف الجماعة . (١٥) إدراك الآثار المناسبة للزملاء . (١٦) تحبيذ اتجاه الآخر فى عمومه (١٦٣ ، ص٢٣٠) .

من ناحية أخرى أبرز الموقف التنافسى علامات أكثر (أى التعبير عن حدوث أفكار جيدة) فى مشكلات العلاقات الإنسانية ووظائف فردية أكثر . بإيجاز انهمكت الجماعات التعاونية فى أنشطة تخصصية كما كانت أكثر إنتاجية ، وكانت لديها روح معنوية أعلى من الجماعات التنافسية .

وقد أفضت دراسات أخرى عديدة ، أجريت حول الفاعلية النسبية للتعاون والتنافس ، أفضت إلى نتائج تتفق بصفة عامة مع تلك التى قدمها دوتش . وعلى سبيل المثال حاول المؤلف شو (٥٣٣) أن يعزل آثار متطلبات المهمة ومتطلبات الدافعية فى المواقف التعاونية والتنافسية . وقد إقتيد أعضاء الجماعات الثنائية إلى الاعتقاد بأنهم كانوا إما متعاونين أو متنافسين أو يعملون بأسلوب فردى ، على حين كانت ـجات أدائهم تعتمد أساسا على جهودهم الخاصة . ففى إحدى مواقف العمل كانت تتحكم كرنكات ذات ذراعين فى مؤشر كان من المفروض الاحتفاظ بتوجهه فى خط مع هدف متحرك . وتم قياس الأداء من خلال الوقت الذى كان فيه المؤشر على الهدف خلال فترات اختيارية يتكون كل منها من ١٥ ثانية . والنتائج معروضة بيانيا فى الشكل رقم ٩ — ٥ . ومن الواضح أن الموقف التعاونى قد أفضى إلى أفضل صور السلوك التعقبى كفاءة ، على حين كان الموقف التنافسى أقل فاعلية . وعلى النقيض من نتائج دوتش وجد أن الرضا فى الموقف التنافسى كان ذا درجة أعلى مما كان فى الموقف التعاونى . وقد تكررت هذه النتائج باستخدام مهمة تتطلب تآزرا أقل للعين واليد ونشاطا عقليا أكبر . وتتفق النتائج التى أوردها كليفورد (١٣١) مع تلك النتائج الأخيرة . وتزيد المواقف التنافسية فى الفصول الدراسية بالسنة الخامسة من الميل لدراسة الموضوع من خلال موقف ذى تحكم لا تنافسى . ومهما يكن من شىء فلم يوجد تأثير للمنافسة على الأداء . وفى موقف مختلف تماما لاحظ ويليز وجوزيف (٦٧٨) أن التعليمات التعاونية الموجهة إلى الجماعات الثنائية التى تلعب ألعابا ذهنية[١] لا تنتهى مجاميعها بالصفر[٢] قد أفضت إلى اتفاقات أكبر (إثابات تبادلية أكثر) مما أنتجته التعليمات التنافسية .

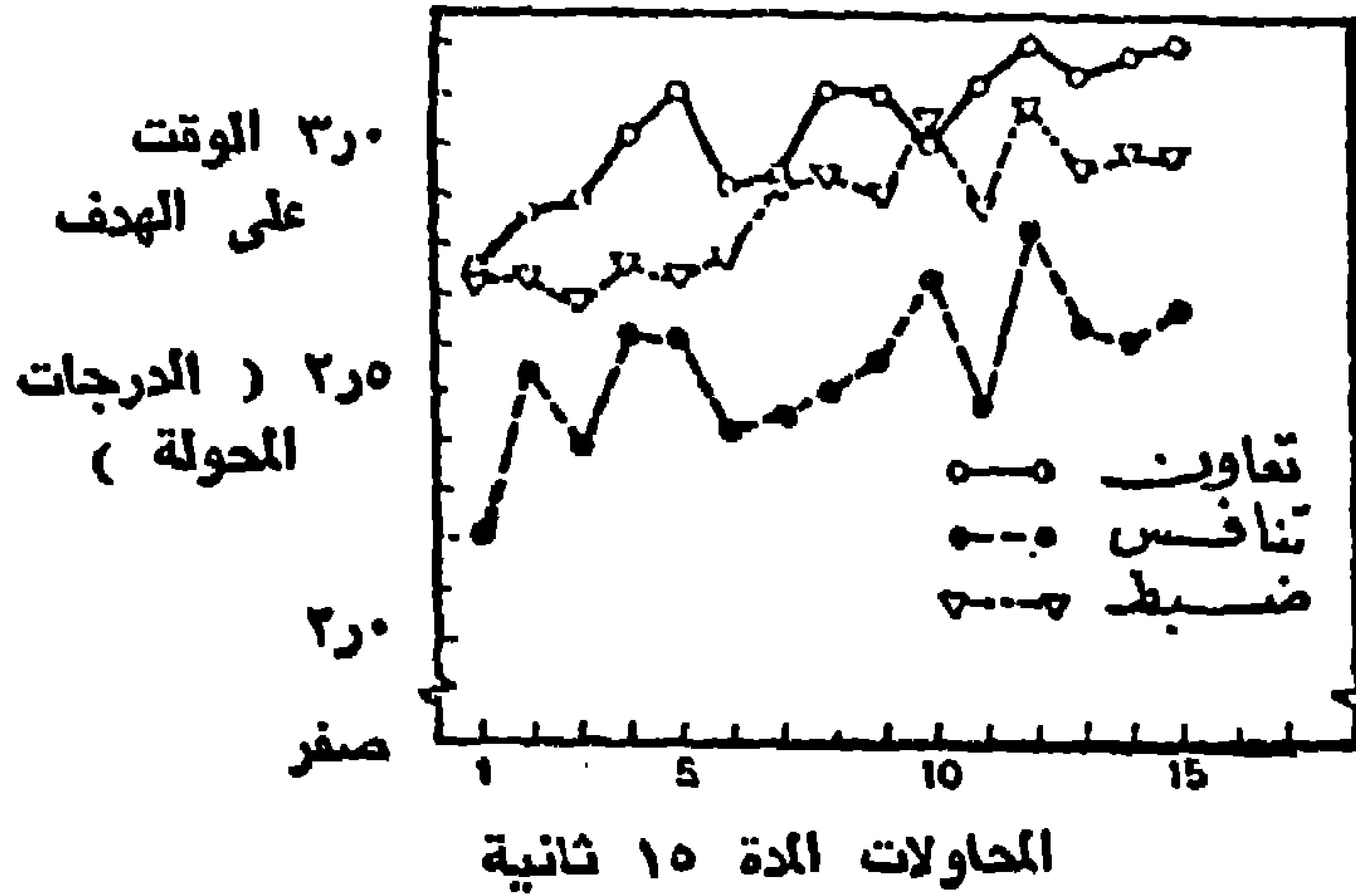
لوحظ أيضا أن التعاون يكون أكثر فاعلية من التنافس فى المواقف الطبيعية فقد قارن بلو (٧١)

---

(١) اللعبة الذهنية التى لا ينتهى مجموعها بالصفر هى لعبة تجمع فيها مكاسب الفرد إلى قيمة محددة حيث أن مكسب فرد ما يجب أن تعوضه خسارة عضو أو أعضاء آخرين فى الجماعة . وهذه اللعبة فإن مكسب أحد الأعضاء فيها ليس من الضرورى أن يكون على حساب آخرين فى الجماعة

(٢) Nonzerosumgames

جماعتين من مطبقى أسلوب الاستبار (المقابلة) فى إدارة عامة للتوظف كان عملها هو بقدر الإمكان تعيين طالبى أعمال كثيرين وبأسرع ما يمكن . فى إحدى الجماعتين وجد جو تعاونى لدرجة أن كل عضو كان يساعد الآخرين فى تعيين طالب الوظيفة الذى قام بمقابلته . وفى جماعة أخرى برز الجو التنافسى لدرجة أن كل عضو حاول أن يعين متقدمين كثيرين بقدر ما يستطيع



الشكل ٩ — ٥

متوسط الوقت على الهدف كدالة للتمرين على الثلاثة ظروف للدافعية
(أعيد طبعها بعد إذن شو المرجع : ٥٣٤)

على أساس فردى (أو شخصى) . لقد احتجزت الوظائف الشاغرة بدلا من أن توزع فى نطاق الجماعة ، وفقا لما هو شائع . وقد انخفض الإنتاج فى الجماعة التنافسية . ووفقا لبلو فإن القلق بخصوص الإنتاجية قد أفضى إلى ضروب سلوك تتعارض مع فاعلية الجماعة .

إن عدم تجانس أهداف الجماعة لا يؤثر فحسب فى إنتاجية الجماعة ورضا العضو ، بل إنها أيضا تؤثر فى تحديد المسئولية بالنسبة لمنتجات الجماعة . وفى إحدى الدراسات (٦٨٠) قام أزواج من الذكور بمهمة إما تعاونية أو تنافسية كما أنها إما تفوقت أو حققت أو لم تحقق مستوى محددا من قبل الإنتاج . وبعد إكمال المهمة طلب منهم تحديد المسئولية فيما يتعلق بمنتجاتهم ، وتحت ظل كل من التعاون والتنافس على السواء ، فى حالة التفوق على المستوى المطلوب ، مال الأعضاء لأن ينسبوا النجاح كل إلى نفسه (أى : رأى كل عضو نفسه أكثر مسئولية عن النجاح من شريكة) أما بالنسبة لتحقيق المستوى المطلوب فقد كان هناك عزو للنتيجة إلى الموقف . ومهما يكن من شىء ، فإن الفشل فى تحقيق المستوى المطلوب أفضى إلى

نسب المسئولية إلى الشخص الآخر (بأكثر من نسبتها إلى الذات) وذلك فى المواقف التعاونية . ولكن العزو إلى الموقف ، كان أكثر نسبيًا فى الظرف التنافسى . إن عزو المسئولية عن الفشل إلى العضو الآخر فى الجماعة فى الموقف التعاونى له صفة خاصة ، حيث أن هذا العزو له آثار سلبية على أداء الجماعة . وعلى سبيل المثال فقد إتضح أن العزو إلى أمور سلبية بالنسبة لعضو الجماعة يؤدى إلى النظر إلى هذا العضو نظرة غير ودية ، كما أن الآخرين فى الجماعة ينبذونه (٥٤٨) كما يؤدى إلى نوع من التدخل فى القرارات الفعالة للجماعة (٥٦١) .

وقد جعلت هذه الدراسات الإمبيريقية من الواضح تماما أن تجانس أهداف الجماعة ييسر وظائف الجماعة ، بينما (يعوق) عدم التجانس وظائف الجماعة . وينتج هذا الأثر بفعل التخصص فى ضروب السلوك العملى والأشكال المعاونة لأعضاء الجماعة فى الموقف التعاونى . وعادة ما يكون أعضاء الجماعات ذات الأهداف المتجانسة أسعد من أعضاء الجماعات ذات الأهداف غير المتجانسة . ولتجانس الهدف ، على وجه العموم ، آثار إيجابية على وظائف الجماعة ، سواء فى المواقف المعملية أو فى المواقف الطبيعية . ولكنه قد يؤدى إلى تفسير دفاعى عن الذات[١] إزاء بعض الأحداث المتعلقة بالجماعة .

فروض مقبولة عن مهمة الجماعة :

لقد استعرضنا فى الصفحات السابقة مختلف التصورات الخاصة بعملية الجماعة فى علاقتها بهدف الجماعة . وقد حاولنا أن نوضح أن الأفراد يرسمون أهدافا للجماعة تعمل بنفس الطريقة التى تعمل بها أهداف الفرد . ويكشف الدليل الإمبيريقى المتعلق بآثار بيئة العمل على وظائف الجماعة . عن الطابع الأولى للبحوث المتعلقة بمهام الجماعة . وقد تمت البداية المتواضعة فقط فى مجال المشكلة الضخمة الخاصة بتحليل المهمة ، وهى المشكلة التى يجب أن تحل قبل أن يتحقق التحليل المفصل لسلوك الجماعة الصغيرة . ومع ذلك فمن المهم معرفة أن بعض النتائج العامة يمكن أن تستخلص من آثار بيئة العمل (المهمة) وأن هذه النتائج العامة مقبولة فى ضوء المعرفة الحالية على الأقل . وبعض هذه الفروض له وضوح حدسى (بديهى) ولكنه لا يتلقى إلا دعما إمبيريقيا ضئيلا . والبعض أقل وضوحا ولكنه مدعوم بشكل قوى من خلال البحوث الإمبيريقية . ومعظم الفروض لها تصنيفاتها المميزة فى عملية الجماعة .

الفرض الأول : يرسم الأفراد أهداف لجماعاتهم تؤثر فى سلوكهم بطرق مشابهة لتأثير الأهداف الشخصية :

الدليل الخاص بهذا الغرض مكثف بشكل معقول ومتسق تماما . وقد برهنت دراسات

---

(١) Ego-defensive Interpretation

شيلى (٥١٢) عن إرساء مستويات الطموح الفردية للجماعة ، ودراسات زاندر وزملاؤه (٦٩١ ، ٦٠٤ ، ٦٩٥) عن الخلفية الخاصة بمستويات الطموح لدى الجماعة ، على أن أعضاء الجماعة يضعون أهدافا للجماعة ، وعلى أن هذه الأهداف تمارس تأثيرا له وزنه على السلوك فى الجماعة .

الفرض الثانى : يمكن استثارة نسقات القلق للأهداف التى يتبناها الفرد من أجل الجماعة:

الفرض الثالث : يمكن استثارة نسقات القلق من أجل ضروب التحاشى التى يتبناها الفرد من أجل الجماعة :

اشتق هذان الفرضان المترابطان من دراسة هورفيتش (٢٩٠) عن المهام الغير مكتملة للجماعة . وقد كشف هذا البحث عن أنه بمجرد إرساء هدف الجماعة يعايش أفراد الجماعة التوتر الخاص بالمهمة ، والذى ينخفض عند إكمال العمل . ويتذكر أعضاء الجماعة مهاما غير مكتملة أكثر مما يتذكرون من المهام المكتملة فى المواقف التى يصوت فيها أغلبية أعضاء الجماعة لإكمال المهمة ، ولكنهم لا يتذكرون المهام الناقصة بأكثر مما يتذكرون المهام المكتملة فى المواقف التى يصوت فيها أغلبية أعضاء الجماعة لعدم إستمرار المهمة على طريق الإكمال . وسواء تبنى أعضاء الجماعة أهدافا لإكمال المهمة أو أهدافا لعدم إكمالها فإن أعراض التوتر تستثار بما يؤثر فى ردود أفعال الأعضاء نحو الحركة المتعلقة بهدف الجماعة .

الفرض الرابع : أن نجاح الجماعة يليه اختيار المهمة الأكثر صعوبة ، ويلى الفشل اختيار المهمة الأكثر سهولة :

الفرض الخامس : يختار أعضاء الجماعة مهاما صعبة نسبيا إذا عرفوا أن أداءهم السابق أسوأ من متوسط أداء جماعات تشبه جماعتهم ، وهم يختارون مهاما أقل صعوبة نسبيا إذا عرفوا أن أداءهم السابق أفضل من متوسط أداء جماعات تشبه جماعتهم .

الفرض السادس : كلما زادت رغبات أعضاء الجماعة فى نجاح الجماعة زاد بالتالى تفضيل المهام التى يتصور أنها فى المدى الأوسط من الصعوبة وكلما قويت الرغبات لتتجنب الجماعة الفشل زاد بالتالى تفضيل المهام ذات المستويات المتطرفة فى مستوى الصعوبة .

الفرض السابع : الجماعات التى تتكون ، بشكل إجمالى ، من أشخاص لديهم رغبات لتحقيق النجاح أقوى من رغباتهم لتجنب الفشل ، تختار فى الغالب مهاما فى المدى الأوسط من الصعوبة بأكثر مما تفعل الجماعات المكونة فى غالبيتها من أشخاص لديهم رغبات لتجنب الفشل بشكل يزيد عن رغباتهم لتحقيق النجاح .

وتتدعم الفروض ٤ و٥ و٦ و٧ أساسا من خلال أعمال زاندر (١٩٧١) . والدليل الذى يقدمه ، عموما ، واضح بشكل كاف بما يسمح بقبولها كفروض مقبولة .

الفرض الثامن : أن نوعية أداء الجماعة ، كما تقاس بالوقت والأخطاء ، تتناقص مع زيادة صعوبة العمل :

يتدعم هذا الفرض ، ليس فقط بالاعتبارات المنطقية ، ولكن أيضا من خلال الكم الهائل من الدلائل الإمبيريقية . وقد قدمت دراسات متنوعة خاصة بصعوبة العمل ، وتقاس بواسطة تحليل التدريج ، وقدمت نتائج موحدة تدعم هذه الفرض (٥٤١ ، ٥٤٦) وتتفق دراسات آثار متطلبات العمل على أداء الجماعة مع الفرض الثامن (٣٣٥ ، ٣٣٦) . ومهما يكن من شيء فقد استخدمت كل هذه الدراسات مهاما تتطلب درجة معينة من حل المشكلات . وهناك شك ما خاص بصدق هذا الفرض حين تتطلب المهمة استجابة حركية فقط .

الفرض التاسع : يتناقص زمن رد الفعل مع زيادة صعوبة العمل :

وقد وجد زاجونك وتيلور (٦٨٩) أن الزيادة فى صعوبة العمل الذى يتطلب زمن رد فعل سريع تؤدى إلى زيادة كفاءة الجماعة . ويتناقض هذا بشدة مع النتائج المذكورة سابقا حين يتطلب العمل أنشطة خاصة بحل المشكلات . وربما كان الفرض الثامن مؤهلا لأن ينطبق فقط على مهام حل المشكلات والفرض التاسع مؤهلا لأن ينطبق فقط على مهام رد الفعل الحركى .

الفرض العاشر : يمارس أعضاء الجماعة القيادة بشكل أكثر تكرارا حين تكون المهمة صعبة مما لو كانت سهلة :

مرة أخرى يقتصر الدليل على بحث واحد (٣٨) على الرغم من أنه قد يبدو أن الفرض ذائع بشكل معقول . ومشكلة ملائمة الاستجابة عموما لم توضع لها إجابة ، ومن ثم فإن دلالة هذه العلاقة على سلوك الجماعة غير واضحة .

الفرض الحادى عشر : حين تكون صعوبة العمل منخفضة أو متوسطة ، تكون المجاراة ذات علاقة منخفضة بتقدير الذات لدى عضو الجماعة :

حينما لا تكون المهمة صعبة جدا ، فإن الفشل يمكن أن يعزى إلى نقائص شخصية ، ومن ثم تكون المهمة مهددة للذات بالنسبة لبعض الأشخاص والشخص ذو التقدير المنخفض للذات لا يكون مهتما بأدائه لأنه يتوقع أن يفشل بصرف النظر عن صعوبة المهمة ، على حين أن الشخص ذا التقدير المرتفع للذات لا يتوقع الفشل . ومن ثم فإن كلا من أعضاء هذه الجماعات لا يجارون بشكل كبير لمعايير الأغلبية ، ويشعر أعضاء الجماعة من ذوى تقدير الذات المتوسط ببعض الشك إزاء فاعليتهم ويشعرون بتهديد الفشل لهم . ومن ثم فإنهم يميلون لأن يجاروا

أعراف الجماعة على نحو أكثر قربا من كل الأعضاء المرتفعين والمنخفضين فى تقدير الذات . وحين تكون المهمة صعبة فإن الفشل قد يعزى إلى المهمة بأكثر مما يعزى إلى الشخص ، ومن ثم فإنها لا تكون مهددة لتقدير الذات بالنسبة لأى شخص ، ولا يحتاج عضو الجماعة للمجاراة بصرف النظر عن تقديره لذاته . وقد أثبت جيرجين وبوير (٢٢١) هذه الآثار بشكل واضح تماما ، على الرغم من أن التفسير المقدم من قبل مختلف إلى حد ما عن مقترحاتهم .

الفرض الثانى عشر : تتناقص نوعية أداء الجماعة بزيادة متطلبات المهمة :

وهذا فرض آخر واضح تماما ، وله بدون شك نتائج هامة بالنسبة لسلوك الجماعة . وحين تتزايد متطلبات المهمة فإن أعضاء الجماعة عليهم أن يوزعوا أنشطتهم بشكل أكثر اتساعا ، ومن ثم فإنهم لا يستطيعون ذلك حينما تكون مطالب المهمة أقل . ويوضح بحث لانزيتا وروبى (٣٣٥ ، ٣٣٦) هذه الآثار .

الفرض الثالث عشر : تتباين خصائص نواتج الجماعة مع صعوبة مهمة الجماعة :

فى دراسة نواتج الجماعة باعتبارها دالة لنمط مهمة ولخصائص المهمة قام هاكمان (٢٥٧) أيضا بفحص آثار صعوبة المهمة كما تقاس بإجراءات تحليل التدريج . وقد وجد أن النواتج الآتية من مهام أكثر صعوبة كانت عموما أكثر أصالة وأكثر إثارة للمسائل ، على حين أن النواتج الآتية من المهام الأسهل كانت تمضى بمتطلبات المهام النوعية بشكل أكثر دقة . وقد كانت نوعية التقديم أيضا أعلى بالنسبة للمهام السهلة منها بالنسبة للمهام الصعبة .

الفرض الرابع عشر : يتيسر أداء الجماعة على المهام الصعبة إلى الدرجة التى يتمكن معها أعضاء الجماعة من التعبير بحرية عن مشاعر الرضا مع تقدم الجماعة نحو تحقيق الهدف :

لا يوافق عضو الجماعة غالبا على قرار أو فعل مقترح من الجماعة . ولكن يعتقد خطأ ، أنه هو عضو الجماعة الوحيد غير الراضى . ومن ثم فإنه يحجم عن التغير عن آرائه خشية أن يصبح قوة تمزيق ، أو ينظر إليه على أنه غير مجارى . وحين يشجع على أن يعبر عن عدم موافقته (٣٩٨) أو حين يمكنه القيام بذلك بدون تمزيق الجماعة (٥٤٦) ، فإن أداء الجماعة يكون ممتازا . ويمكن لوظائف الجماعة أن تتيسر من خلال إعطاء الفرصة لأعضاء الجماعة لكى يعبروا عن مشاعرهم وآرائهم بطريقة تخلو من كف . ويمكن إتاحة هذه الفرصة إما من خلال قائد يشجع الأقلية على التعبير عن رأيها أو بواسطة وسيلة ما تسمى بالتعبير عن الرضا أو عدم الرضا بدون تركيز الانتباه على عضو الجماعة .

الفرض الخامس عشر : تتباين أنواع قدرات القيادة المطلوبة لمهمة الجماعة الفعالة مع تباين نمط المهمة :

على الرغم من أن الفرض الخامس عشر يبدو واضحا فى ضوء المعرفة الحالية ، فإن ذلك الوضع لم يكن دائما هكذا . وتفترض الدراسات المبكرة عن سمات القيادة بشكل ضمنى أن نوع المهمة التى تواجهها الجماعة كان غير مناسب ، وأن فشل هذه الدراسات فى التنبؤ بفاعلية القيادة على وجه دقيق يمكن أن يعزى بدرجة كبيرة إلى هذا الإهمال لبيئة المهمة . وقد قدمت دراسات كارتر وزملاؤه (١١١) دعما إمبيريقيا قويا لهذا الفرض .

الفرض السادس عشر: أن خصائص نواتج الجماعة دالة لنوع المهمة التى تواجهها الجماعة:

تشير عبارة « نوع المهمة » فى الفرض السادس عشر إلى التصنيف الإجمال إلى فئات من قبيل مهام المناقشة ومهام حل المشكلات ومهام الإنتاج . ويستند الفرض ١٦ أساسا على دراسة هاكان (٢٥٧) ودراسة هاكان وفيدمار (٢٥٩) والتى وجدت أن نواتج الجماعات التى تعمل فى « مهام نقاشية » تتميز باندماج مرتفع فى المسألة ، وهؤلاء الذين يعملون فى جماعات تشتغل فى « مهام حل المشكلات » يتميزون بتوجه مرتفع نحو المهمة ، وأولئك الذين فى جماعات تشتغل فى « مهام إنتاج » يتميزون بأصالة مرتفعة . وتتسق نتائج دراسة موريس مع نتيجة هاكان على للرغم من أن الباحثين لم يستخدما نفس الأبعاد فى تحليلاتهما لنواتج الجماعة .

الفرض السابع عشر: يتنوع نشاط قادة الجماعة عادة يتنوع نوع المهمة التى تواجهها الجماعة:

لهذا الفرض أيضا دعم إمبيريقى ضئيل . وقد وجد موريس (٤٣٩) أن القادة كانوا أكثر نشاطا فى مهام حل المشكلات منهم فى مهام الإنتاج أو فى مهام المناقشة . ومطلوب توفر بيانات أكثر لتحديد ما إذا كان ذلك يمثل إستجابة واقعية من القائد لمتطلبات المهمة أو ما إذا كانت مثل هذه الاستجابة عبارة عن سوء تكيف على الأقل بالنسبة لبعض جوانب بنية المهمة .

الفرض الثامن عشر : يكون أداء الجماعة ، عندما تكون المهمة انفصالية ، أفضل منه عندما تكون المهمة اقترانية :

الدليل الخاص بهذا الفرض ضعيف ، ولكن النتائج التى أوردها فرانك واندرسون (٢٠١) تقترح أن هذا الاستنتاج معقول فيما يختص بآثار هذا النمط من المهام على أداء الجماعة .

الفرض التاسع عشر: يتباين أسلوب القيادة الأكثر فاعلية مع تعدد الحلول الخاصة بالمهمة:

يمكن أن يؤخذ الفرض التاسع عشر كمثال خاص على العلاقة الوظيفية التى ذكرت فى الفرض الخامس والعشرين فى الفصل الثامن ، والتى أكدت أن القائد الموجه أكثر فاعلية حين يكون موقف مهمة الجماعة إما شديد الملائمة أو عديم الملائمة كلية بالنسبة للقائد ،

على حين أن القائد غير الموجه يكون أكثر فاعلية حين يكون الموقف متوسط الملائمة . ومع افتراض وجود علاقات عاطفية بين القائد وأعضاء الجماعة تكون بدرجة متوسطة على الأقل ، ومع افتراض وجود نفوذ للقائد بمستوى متوسط على الأقل ، فإن العمل الذى له عدد قليل من الحلول إنما يشكل موقفا ملائما لعمل الجماعة بالنسبة للقائد . كما تكون القيادة الموجهة أكثر فاعلية . من ناحية أخرى قد تخلق المهمة المرتفعة من حيث تعدد الحل موقفا لمهمة الجماعة ذا ملائمة متوسطة . وأن القيادة غير الموجهة قد تكون أكثر فاعلية . وقد تم إثبات هذه النتائج بوضوح فى دراسة نشرها شو وبلوم (٥٤٧) . من هنا فإن على المرء أن يستنتج أن السلوك الذى ينبغى على القائد القيام به من أجل الأداء الكفء للجماعة يعتمد جزئيا على الدرجة التى عندها تكون مهمة الجماعة ذات عائد مقبول أو أكثر ، أو على العكس من ذلك فإن نوع القائد الذى يختار للجماعة يجب أن يتحدد جزئيا بواسطة خصائص تعدد حلول المهمة .

الفرض العشرون : ترتبط نوعية أداء الجماعة كما تقاس بواسطة الوقت والأخطاء سلبيا مع مطالب التعاون فى مهمة الجماعة :

إن الدليل الخاص بهذا الفرض ينحصر فى دراسة وحيدة (٥٤٩) ، ولكنه مدعم بشكل قوى . إن المهمة ذات مطالب التعاون المرتفعة تتطلب على وجه التقريب أربعة أمثال الوقت المطلوب لعمل مماثل ذى مدى تعاون أقل . وترتكب الجماعات فى العمل ذى المتطلبات التعاونية المرتفعة تقريبا خمسة أمثال الأخطاء التى ترتكبها أثناء أداء الأعمال ذات متطلبات التعاونية المنخفضة . وينتج عن زيادة متطلبات التعاون من أعضاء الجماعة زيادة فى مشكلات التآزر ، ومن ثم تقلل من كفاءة أداء الجماعة .

الفرض الحادى والعشرين : يرتبط وضوح الهدف ووضوح الطريق إلى الهدف إيجابيا مع الخصائص الدافعية لأعضاء الجماعة :

الفرض الثانى والعشرون : يرتبط وضوح الهدف ووضوح الطريق إلى الهدف إيجابيا مع كفاءة أعضاء الجماعة :

يستند هذان الفرضان المترابطان على نتائج دراسة ميدانية (١٣٧) ودراسة أخرى معملية (٤٧٨) . وقد أوضحت الدراسة الميدانية أن عمال التليفون كانوا أكثر ارتفاعا فى الدافعية ويشعرون بطمأنينة أكثر ، ويعملون بكفاءة أكبر حين كان الطريق إلى الهدف واضحا نسبيا بأكثر مما لو كان الطريق غامضا . وقد اتفقت نتائج الدراسة المعملية بشكل عام مع تلك النتائج ، كما أوردت نتائج مشابهة بالنسبة لوضوح الهدف . وعلى الرغم من أنه يبدو واضحا أن أعضاء الجماعة يكونون أكثر دافعية ويعملون بكفاءة أكثر حين يعرفون ما هو متوقع منهم ، فإنه من المهم أن نذكر تلك الحقيقة الواضحة عند محاولة فهم عمليات الجماعة .

الفرض الثالث والعشرون : تيسر الأهداف المتجانسة للجماعة سلوك الجماعة الفعال ، على حين تعوق الأهداف غير المتجانسة للجماعة سلوك الجماعة الفعال :

أوضحت دراسات عديدة عن التعاون والتنافس أن الجماعات تعمل بشكل أكثر كفاءة حين يكون الموقف تعاونيا بأكثر مما يحدث حين يكون الموقف تنافسيا (٧١ ، ١٦٤ ، ٥٣٣) طالما أن التعاون يعرف بأنه الموقف الذى تكون فيه أهداف الجماعة متجانسة . ويعرف التنافس بأنه الموقف الذى تكون فيه أهداف الجماعة غير متجانسة . فقد دعمت هذه الدراسات الفرض الثالث والعشرين . وتبرز هذه النتيجة بشكل كبير من خلال تخصص إسهامات الفرد ومن خلال الأفعال المفيدة لكل عضو بالمواجهة مع الأعضاء الآخرين فى الموقف التعاونى . وتلعب العوامل الدافعية أيضا دورا ، فقد يستثير الموقف التنافسى دافعية أكبر من الموقف التعاونى ، ولكن هذه الدافعية المتزايدة لا تحسن دائما من أداء الجماعة (٥٣٣) . وينصح المخططون لعمل الجماعة بأن يخلقوا الأهداف المتجانسة للجماعة إذا ما كان الأداء الدقيق للجماعة هو العائد المرغوب فيه من عملية الجماعية . وبإيجاز يؤثر كثير من العوامل المتعلقة ببيئة العمل فى تفاعل الجماعة وفى فاعليتها وفى إنتاجها . والنتائج الإمبيريقية المتعلقة بهذه العوامل وآثارها قليلة حقا ، ويبقى الكثير مما يمكن عمله قبل أن نتنبأ بثقة ، بآثار بيئة العمل بالنسبة لكثير من جوانب سلوك الجماعة . وحتى فى هذه المرحلة المبكرة عموما ، فإنه من الواضح أن خصائص العمل لا يمكن تجاهلها فى تحليل عملية الجماعة .

الفصل العاشر

الجماعات الخبرية

انصب الاهتمام فى فصول سابقة على فهم سلوك الجماعة ، وارتكاز تحليل عملية الجماعة على بيانات نظرية وإمبيريقية . وقد بذلت محاولة لتقديم ما هو معروف عن سلوك الجماعة ، وما نعتقد أنه معروف ، وما نتصور أنه قد يكن صحيحا عن هذا السلوك . وللكثير من هذه المعلومات عن الجماعات أهميته فى حد ذاته ، بمعنى أن الأفراد تواقون لمعرفة السلوك البشرى وبصفة خاصة سلوك الأشخاص عندما يكون الفرد منهم فى مواجهة الآخر . إلا أن الأكثر أهمية هو ما يمكن إحرازه من فوائد من خلال معرفة سلوك الجماعة . فمعظم الأشخاص تحدوهم الرغبة لمعرفة الكيفية التى تؤثر بها المبادئ المختلفة لسلوك الجماعة فى خبراتهم الخاصة داخل الجماعات ، والكيفية التى يمكن من خلالها تطبيق مبادىء الجماعة لخدمة أغراض خاصة .

ومقصدنا فى هذا القسم من الكتاب أن نوضح بعض مبادئ سلوك الجماعة من خلال جماعات نشأت من أجل تحقيق أغراض خاصة ، فينظم هذا الفصل فى فئة من الجماعات المتخصصة التى يمكن إدراجها تحت مسمى عام هو الجماعات الخبرية . فالجماعات الخبرية ، خلافا لأنواع الجماعات السابق مناقشتها فى الفصول السابقة والتى كانت بالدرجة الكبرى جماعات موجهة للعمل ، هى جماعات موجهة إلى عملية الجماعة . هذا ويختص الفصل الحادى عشر بجماعات الأطفال ، والتى يكون الاهتمام الأساسى فيها موجها إلى التحصيل الأكاديمى وتنمية القدرات والمهارات الاجتماعية من خلال أعضاء الجماعة .

ما هى الجماعات الخبرية ؟

الجماعات الخبرية هى نوع خاص من الجماعات عادة ما تتكون لغرض معين واضح يفترض إمكانية تحقيقه من خلال المشاركة فى الجماعات . والخاصية الأساسية للجماعات الخبرية هى أن أعضاء الجماعة يأملون فى الاستفادة من خبرة الجماعة ذاتها (٣٣٣) . فكل فرد يعايش فى الحياة اليومية عديدا من علاقات الأدوار التى تحكمها الأعراف الاجتماعية والتى تنطوى إلى حد كبير على علاقات بين مراكز محددة . وتتخذ علاقات الأدوار هذه مكانها فى عديد من المواقف مثل موقف العائلة (الأم ، والأب ، والابن ، والابنة والأخ ، والأخت وما شابه ذلك) . وموقف العمل (الرئيس ، والزميل ، والمرؤوس .. إلخ) والمواقف الاجتماعية (صديق ، وخصم ، ومنافس .. وهلم جرا) ومواقف أخرى عديدة ، وعلى الرغم من أن

هناك أعرافا تختص بسلوك الدور الملائم ، فإن هذه الأعراف غالبا ما تكون ضمنية أكثر منها صريحة بل إن العديد من القائمين بالأدوار يكتشفون أن علاقاتهم بالآخرين غالبا ما لا تكون متسقة بالدرجة التى يأملون فى تحقيقها . فأعضاء هذه الجماعات يرغبون فى إرساء علاقات طيبة بين بعضهم البعض داخل جماعاتهم ولكنهم لا يعون الأسباب الكامنة وراء عدم قدرتهم على تحقيق ذلك . فقلما يوجه الأفراد تفكيرهم شعوريا إلى العلاقات القائمة بين أدوارهم . وعندما يفعلون ذلك ، فغالبا ما يصعب عليهم تقبل النتائج السلبية المترتبة على سلوكهم الخاص . فقليل من الأشخاص ، على سبيل المثال ، هم الذين بوسعهم أن يتقبلوا بسهولة أنهم عدوانيون أو متغطرسون أو مهينون أو دفاعيون فى تفاعلاتهم مع الآخرين . وعندما يصبح الفرد واعيًا بالكيفية التى يتعامل بها مع الآخرين وواعيا بسبب تصرفه على النحو الذى يتصرف به ، فبالإمكان نظريا أن يصبح أكثر فاعلية فى علاقاته مع الآخرين ، وبالإمكان نظريا أيضا أن تساعد المشاركة فى جماعة خبرية على أن يصبح الفرد داريا بطبيعة سلوكه داخل الجماعات وبالنتائج المترتبة على هذا السلوك .

وتوجد الجماعات الخبرية فى صور عديدة ولأسباب عدة مختلفة ، وهى تسمى بمسميات مختلفة مثل الجماعات التدريبية ، وجماعات التدريب على الحساسية ، والجماعات العلاجية ، وجماعات المواجهة ، وجماعات المواجهة الصادقة ، وجماعات الإنماء الشخصى ، وجماعات العلاقات الإنسانية والجماعات الخبرية .. وربما تسمى بمسميات أخرى . وعلى الرغم من أن مثل هذه الجماعات تشترك جميعها فى هدف عام هو الاستفادة من الخبرة ذاتها ، فهى تختلف فى الأنواع المحددة من العوائد التى يهتم بها أعضاء الجماعة ويرغبونها . وقد حدد لاكين (٣٣٣) ثلاثة أنماط من الجماعات الخبرية تقوم أساسا على دوافع المشتركين فيها وهى : جماعات التعلم ، والجماعات العلاجية ، والجماعات التعبيرية . وتتمثل أغراض جماعات التعلم فى إحراز فهم لتأثيرات الجماعة على استجابات عضو الجماعة ، وفى الحصول على عائد يختص بتأثيرات سلوك الفرد على الآخرين ، وفى تيسير اتصال أعضاء الجماعة ببعضهم البعض . وتقف جماعات التدريب على الحساسية ، والجماعات التدريبية ، وجماعات العلاقات الإنسانية كأمثلة لجماعات التعلم .

وتمثل الجماعات العلاجية واحدة من أكثر المحاولات تبكيرا فى استخدام عمليات الجماعة من أجل تغيير أداء الفرد . فالأفراد يشاركون فى الجماعات العلاجية بغية تصحيح شىء ما فى أنفسهم ، أو تصويب خبراتهم الانفعالية أو استبعاد جوانب من شخصياتهم ليست موضع تقدير ، أو تعديل أسلوب الشخصية .. وما هو غير ذلك .

والشخص الذى ينخرط فى جماعة خبرية علاجية يشغله تغيير ذاته المدركة بحيث تصبح

أكثر اتساقا مع ذاته المأمولة . فهو يرغب فى تحسين أدائه السيكولوجى . ولينظر على سبيل المثال فى حالة معالج لديه عديد من العملاء يعبر كل منهم عن عدم رضاه عن جانب ما من شخصيته . فمن المرجح فى مثل هذه الحالة أن تصاغ الشكايات المختلفة صياغة مبهمة ، وألا يكون لدى العميل سوى أفكار غائمة عن المصدر الحقيقى لعدم رضاه ، كما قد يعجز أو يرغب عن إدراك أو قبول جوانب عديدة من شخصيته . ولكى يحاول المعالج مساعدة عملائه فقد يلجأ إلى إحضارهم معا فى جماعة « مواجهة » ويقوم المعالج خلال الجلسات الجماعية بوظيفة القائد ، كما يشجع المشاركين فى هذه الجلسات على التعبير بحرية عن مشاعرهم تجاه أنفسهم ، وعن ضروب قلقهم وهمومهم وإحباطاتهم وأرجاعهم الانفعالية فى إطار العلاقات بينهم وبين الآخرين . كما يشجع المعالج المشاركين أيضا على أن يخبروا بعضهم البعض عن الكيفية التى يدركون بها وعن المشاعر التى يستثيرها سلوكهم لدى الآخرين . وإيجازاً فإن المعالج يحاول أن يساعد كل فرد على أن يقوم بحل مشكلاته الشخصية من خلال الحث على المناقشة المفتوحة والمواجهة . وقد تعتمد الأساليب المعينة التى يتم من خلالها توجيه تفاعل الجماعة على عديد من جوانب موقف الجماعة والذى يتضمن معتقدات المعالج الخاصة ومهاراته باعتباره ميسرا لعملية الجماعة العلاجية . وتتأسس الجماعات التعبيرية على دافع المشاركين إلى تحقيق درجة أكبر من التعبير من أجل التعبير ذاته . فالأشخاص الذين ينضمون إلى الجماعات التعبيرية يعتقدون أن تحقيق حياة أسعد إنما يرتبط بتوفر قدر أكبر من التعبير الوجدانى وأن المشاركة فى الجماعات الخبرية بإمكانها أن تساعدهم تماما على أن يتعلموا التعبير عن انفعالاتهم بقدر من الحرية أكبر مما كان بمستطاعهم من قبل . فالفرد الذى يسعى إلى مثل هذه الخبرة غالبا ما يعتقد أن مشاعره الوجدانية قد قمعتها قيود المجتمع ، كما يشعر بعجزه عن التعبير عن عواطفه بالحماسة التى يقتضيها التمتع بالحياة إلى أقصى حد . فالجماعات التعبيرية ، بالمقارنة بالجماعات العلاجية وجماعات التعلم ، غالبا ما تؤكد على الجانب المتعى(١) فى التفاعل الاجتماعى . وتعد الجماعات التعبيرية ظاهرة حديثة نسبيا لها الكثير من خصائص البدعة .

مقدمات تاريخية للجماعات الخبرية :

إن التعامل مع أداء الجماعة كهدف فى حد ذاته هو ظاهرة تفتقت من مجالات عدة للتخصص . فمن الممكن تبين ريادات الجماعة الخبرية فى تاريخ علم النفس الاجتماعى ، والعلاج النفسى ، وعلم النفس الصناعى ، وربما فى مجالات تخصص أخرى أيضا . وقد شاع فى السنوات الأخيرة التعامل مع الجماعات الخبرية فى مجالات الصناعة ، والتعليم ، والدين ، وعلم

---

(١) Hedomistic

النفس الإكلينيكى ، وفى بعض الجمعيات ذات الاهتمام ، شيوعا ملفتا للنظر بشكل حدا ببعض الكتاب لأن ينظروا إلى هذه الظاهرة على أنها من قبيل الحركة الاجتماعية (١٨ ، ٣٣ على سبيل المثال) . وفى حقيقة الأمر إن لظاهرة الجماعات الخبرية الكثير من خصائص الحركة الاجتماعية . فالحركة الاجتماعية هى صورة من صور السلوك الجمعى المعمر نسبيا ، ذات برنامج أو غرض واضح (٦٢٨) فهى محاولة يقوم بها عدد كبير من الأشخاص ليحلوا بطريقة جمعية مشكلة يعايشونها أو يعتقدون أنهم يعايشونها سويا . فالشرط الأساسى للحركة الاجتماعية هو توجهها إلى الدفع فى اتجاه التغيير أو مقاومته فى المجتمع بصفة عامة . والاستخدام الواسع النطاق للجماعات الخبرية إنما يتضمن سلوكا جمعيًا ، كما أن له دوامه الزمنى (على الأقل منذ الثلاثينات وحتى هذه الآونة) ، هذا وإن تعذر القول بأن لهذا الأمر برنامجا أو غرضا واضحا ، فضلا عن عدم اتصاله فى الكثير من الأحيان بما يحدث من تغيرات فى المجتمع بصفة عامة . فعلى العكس من ذلك تتباين أغراض التعامل مع الجماعات الخبرية تباينا كبيرا (مثال ذلك تغيير أسلوب الشخصية أو تحقيق فهم لعمليات الجماعة أو تحسين القدرة على التعبير الوجدانى .. أو ما هو غير ذلك) ، كما ينعدم الدليل على أن المؤسسات العديدة المختلفة التى تتعامل مع أداء الجماعة كهدف فى حد ذاته تعمل سويا نحو حل مشكلة يشتركن فى مواجهتها . فأفضل ما يمكن أن توصف به ظاهرة الجماعات الخبرية ، من المنظور التاريخى ، هو أنها نشوء لأسلوب شائع منوط به تحسين جانب أو جوانب معينة شخصية أو تفاعلية .

وقد وردت الإشارة إلى رواد إجراء الجماعات الخبرية ، ممن برزوا فى إطار العلاج النفسى ، فى أعمال فرويد ، وريتش ، وكلين ، وبيون ، ومورينو ، ومولكس ، وآخرين (١٨ ، ٣٣٣) .

ويبرز هؤلاء الرواد بجلاء فى العلاج الجماعى[1] والذى خصص لمساعدة المعالج على معالجة الاضطرابات النفسية لدى المريض . ولننظر فى موقف يحاول فيه المعالج أن يساعد أفرادا عصابيين : ويبلغ عدد الأشخاص فى الجماعة ثمانية أفراد ، وتعقد المقابلات مرتين أسبوعيا بين المعالج (أو القائد) وأعضاء الجماعة حيث يجلسون معا (القائد وأعضاء الجماعة) بطريقة غير رسمية حول إحدى الموائد . ففى بادئ الأمر يوجه أعضاء الجماعة تعليقاتهم وتساؤلاتهم إلى « القائد » متوقعين منه أن يجيب عليها إجابات حاسمة . إلا أن المعالج أو القائد يستجيب لهذا بسؤال عضو الجماعة عما يعتقده كرد على تساؤله . وعادة ما يجد أعضاء الجماعة هذا الأمر محبطا ، إلا أن هذا الإجراء من شأنه فى النهاية أن يجبرهم على الخروج من توجههم الاعتمادى ، ويبدأون فى التحدث إلى بعضهم البعض لا إلى المعالج الذى يقوم حينئذ بدور المترجم أو المحفز أو مصدر المعلومات (٢٠٠) وسوف يلاحظ القارئ دون ما شك

---

(١) group Psychotherapy.

التشابه القائم بين هذا الوصف وما قدمه بيتس وشبرد(*) من وصف لتكوين جماعات التدريب على الحساسية .

وهناك بداية مباشرة أخرى لظاهرة الجماعات الخبرية يمكن أن تلاحظ فى سيكودراما مورينو (٤٣٨) ففى هذا المنحى ، والذى يمثل شكلا مختلفا من العلاج النفسى الجماعى ، تستخدم الدراما من أجل أغراض العلاج النفسى . فقد ابتدع مورينو فى الأساس شكلا من التمثيل الدرامى ينفس فيه المريض عن مشاعره حيال الآخرين ذوى الأهمية في حياته (مثال ذلك الأم ، الأب ، أشياء محببة) والذين يمثلون فى هذه الدراما بواسطة أشخاص آخرين يقومون بأدوارهم (أى الآخرين ذوى الأهمية فى عالم المريض) . وبإمكان المريض – على المستوى النظرى – أن يعبر عن مشاعره حيال ممثلى الآخرين ذوى الأهمية ، تلك المشاعر التى يعجز فى الحياة الفعلية عن التعبير عنها . ومن خلال هذا التعبير يصبح واعيا بمشاعره واتجاهاته التى سبق أن قمعت نظرا لعدم قبولها اجتماعيا أو لكونها مثيرة للألم الشخصى . وربما يوضح تاريخ إحدى الحالات التى وصفها سارين (٥٠٥) بعض جوانب هذا الإجراء فقد كان المريض بوب – موضع النظر هنا – يبلغ من العمر سبعة عشر عاما ويقيم فى مستشفى ايلجن الحكومية(١) وقد شخص على أنه فصامى كما تلقى علاجا بالصدمات الكهربائية ولكنه دون أى تحسن .. وصف على أنه فاتر الهمة ، انسحابى ، يفتقد الثقة فى نفسه وإجترارى فى تفكيره . وقد رسمه خياله على أنه طالب ثانوى حسن التوافق . وبعد أن قرر معالجوه احتمال الاستفادة من العلاج السيكودراما ، دعى المريض إلى حضور إحدى الجلسات كمتفرج لكى يتسنى له ملاحظة المرضى الآخرين وهم يعرضون أدوارهم بتلقائية . وقد طلب منه فى نهاية هذه الجلسة أن يعد عرضا تمثيليا لنفسه ، وطلب منه فى الجلسة اللاحقة أن يؤدى مشهدا يمثل فيه دور المعلق الإذاعى ودون أن تشترك معه أية شخصيات أخرى . ثم طلب منه فى الجلسة الثالثة أن يقوم بدور الآنا البديلة لمريض آخر حيث كان هو والمريض الآخر موضعا لغضب رقيب جيش . صعب المراس . وقام فى الجلسة الرابعة بأداء دور والد صبى آخر كشف فيه بطريقة عفوية عن اتجاه والده حياله . وقد أدى فى الجلسة الخامسة دور طالب ثانوى أمريكى كما أخبر بأنه من الممكن أن يؤدى أدوار أى شخصيات أخرى تتبدى ضرورة تمثيلها لكى يصور يوما فى حياة طالب ثانوى عادى فتكشف الكثير من متاعبه فى هذه الدراما أو ربما يلاحظ أن أدوار بوب قد أخذت تتماثل تدريجيا مع دوره فى حياته الفعلية ، بحيث كشف أداؤه عن عدد متزايد من مشكلاته الخاصة التى تبدت له ولمعالجيه ، وقد تلا ذلك جلسات أخرى مماثلة أصبح فيها بوب أكثر اجتماعية ويقظة واهتماما بالأشخاص الآخرين . وقد تمثل هدف هذا العلاج السيكودرامى

(١) Eigin State Mospital.

(*) انظر الفصل الرابع من الكتاب .

فى معاونة بوب على لعب دور كان متسقا مع مفهومه عن ذاته ، وفى هذه الحالة كان بوب قادرا على أن يمتد بهذا الدور إلى مجتمع عائلته .

وعلى الرغم من أن مورينو قد صاغ هذا الأسلوب لاستخدامه مع المرضى المقيمين فى المستشفيات فقد استخدمه فى بعض الأحيان مع الأشخاص العاديين كخبرة تدريبية قصيرة المدى . فالسيكودراما فى أساسها وسيلة علاجية ولكن تماثلها مع جوانب معينة من الجماعات الخبرية المعروفة حاليا . هو أمر له وضوحه وتتضح بالمثل بدايات ظاهرة الجماعات الخبرية فى تاريخ علم النفس الاجتماعى وبشكل أكثر وضوحا من أعمال كورت ليفن (٣٥٤ ، ٣٥٦ ، ٣٥٧) فقد كان ليفن أحد المحركين الأساسيين لإنشاء معمل التدريب القومى[١] والذى يعد واحدا من الوحدات المبكرة التى نظمت من أجل جماعات التدريب على الحساسية . ويعد إنشاء هذا المعمل بمثابة ثمرة مصادفة حدثت فى إحدى الورش الصيفية التى نيط بإعدادها الكشف عن استخدام الجماعات الصغيرة كوسيلة لإحداث التغيير الاجتماعى والشخصى وقد أتى فريق البحث من مركز بحوث ديناميات الجماعة فى معهد ماساشوستيش التكنولوجى الذى أنشأه ليفن بغرض الربط بين البحث والنظرية فيما يتعلق بالجماعات . وقد كان المشاركون فى ورشة العمل هذه من المعلمين والموظفين العموميين وممثلى تنظيمات قائمة على أمر علاقات الجماعات فيما بينها . وقد قسم المشاركون إلى ثلاث مجموعات لكل منها مدربوها وباحثوها وملاحظوها . وكان مدربو وباحثو المجموعات الثلاث يلتقون كل مساء لاستعراض الأحداث التى كانت تجرى داخل الجماعات . ولتقدير مدى تقدمها . وفى أحد هذه اللقاءات ظهر ثلاثة من المشاركين واستأذنوا فى الاستماع إلى المناقشة ، فقام أحد المدربين وهو رونالد ليبيت Ronald Lipp بوصف هذه الواقعة إلى باك Back (١٨) على النحو التالى :

وفى تلك الليلة المشهودة دلف برؤوسهم ثلاثة من المدربين وثلاث من المدرسات ممن لم يذهبن إلى بيوتهن فى هذه الأمسية متسائلات عما إذا كان بإمكانهن أن يدخلن ويجلسن ويلاحظن ويستمعن وقد بدا على كورت ليفن أنه أخذ بهذا إلى حد ما وتوقعنا جميعا أن يجيب ليفن بالنفى إلا أنه لم يفعل وأجاب « نعم ، بكل تأكيد . أدخلن وأجلسن » واستطردنا فى حديثنا كما لو أنهن لسن معنا .. وقد أعقب ذلك توا ذكر إحدى المشاركات حيث تم وصف ومناقشة سلوكها وكانت للمدرب والباحث ملاحظات ومدركات مختلفة إلى حد ما حول ما حدث فاعترتها ثورة وأفادت بأن هذا لم يكن هو ما حدث على الإطلاق وقدمت رؤيتها ، فاغتبط ليفن تماما لهذه البيانات الإضافية ورصدها على السبورة لكى يضعها موضع التنظير . وقد حدث نفس الشىء بعد ذلك فى ذات الليلة بالنسبة لواحدة من الاثنتين الآخرتين فقد كان لها إدراك مختلف عما تم وصفه كحدث فى الجماعة التى كانت فيها . فإغتبط ليفن هنا أيضا

---

(١) National Training Laboratory (NTL).

بهذه المعلومات الإضافية وتساءلت ثلاثتهن فى نهاية الأمسية عما إذا كان بوسعهن أن يحضرن أيضا فى الليلة اللاحقة ، فكان ليفن إيجابيا تماما بالنسبة لهذا الذى كانت تخامرنا الشكوك بصدده وفى الليلة اللاحقة كان الخمسة عشر حاضرون ، وفى كل ليلة بعد ذلك ومن ثم صار هذا العائد وصار استعراض عملية الأحداث التى حدثت خلال جلسات عمل اليوم أكثر أحداث التدريب فى هذه الفترة أهمية وعند مناقشتنا – كن بن (Ken Benne) وليبراد فورد Leebrad-ford وأنا – حال لقائنا فى محل هامبرجر سويا عقب إحدى هذه الأمسيات شعرنا أن الدليل واضح على أن مستوى ملاحظتنا عن الظواهر المتعلقة بهذه الجلسات هو دعامة كبرى لإعادة تنظيم المدركات وتغيير الاتجاهات وربط الاتجاهات والقيم إلى حد ما بالمقاصد والسلوك (١٨ ، ص٨ – ٩) ومن المحتمل أن يمثل هذا الحدث نقطة البداية لإقامة العديد من المعامل وبرامج التدريب والورش وإجراءات التغيير فى الجماعات التى ظهرت بعد ذلك . فالمدربون والباحثون المشاركون هم المهمون ذوو الأهمية المتصلة بالنسبة للنظرية والبحث والممارسة المتصلة بالجماعات الخبرية .

وأخيرا فإن الأحداث التى مرت فى مجال علم النفس الصناعى قد تضمنت عناصر من عملية الجماعات الخبرية . فقد ناقشنا فى الفصل الخامس دراسات ويستنجهاوس التى اكتشف من خلالها أن عوامل العلاقات الشخصية وقفت كمحددات لأداء الجماعة أكثر أهمية من الإضاءة . ومن ثم فقد وجه الباحثون انتباههم نحو التفاعلات غير الرسمية فى جماعات العمل الصغيرة . وفى هذا الوقت تقريبا بدأ برنامج إرشادى فى وستنجهاوس نيط به حل المشكلات الشخصية والصراعات داخل الجماعات كما أرسيت أيضا برامج موجهة الجماعات فى مصانع أخرى . ومن المحتمل ألا تكون لهذه البرامج فى تاريخ الجماعات الخبرية نفس أهمية البرامج الأخرى فى مجال العلاج النفسى وعلم النفس الاجتماعى هذا وإن كانت قد احتوت أيضا على جوانب أثرت على نموها فيما بعد .

عمليات الجماعة الخبرية :

ربما نهض العرض التاريخى الموجز السابق بتقديم أساس لفهم التنوع الضخم للجماعات الخبرية الملاحظة فى هذه الآونة . وفى ظل المعرفة بهذه الخلفية غير المتجانسة لا يصبح مثيرا للدهشة ألا تكون هناك نظرية متماسكة عن الممارسات الجارية داخل الجماعات الخبرية . ومع ذلك فهناك اتفاق عام فيما يختص بأهمية الجماعات الصغيرة كوسيلة للتغيير من حيث تأثيرها على الفرد وعلى التنظيم الذى يطوق الجماعة . كما أن هناك أيضا عمليات بذاتها تشترك فيها كل الجماعات الخبرية وقد حدد لاكين (٣٣٣) على سبيل المثال أكثر هذه العمليات شيوعا على النحو التالى :

١ – تيسير التعبير الوجدانى . ٢ – خلق مشاعر الانتماء .

٣ – تعزيز عرف الإفصاح الذاتى كأحد شروط العضوية فى الجماعة .

٤ – تمثيل ضروب السلوك الشخصى . ٥ – إحداث مقارنة بين الأفراد .

٦ – المشاركة فى مسئولية القيادة والتوجيه مع القائد المعين .

وربما كان من المتوقع لكل المتغيرات التى تمارس تأثيرها على سلوك الجماعة والسابق مناقشتها فى هذا الكتاب .. أن تؤثر على عمليات الجماعة الخبرية .. هذا وإن لم تتم ملاحظة كل هذه التأثيرات ووصفها بطريقة منظمة . ولعله من المفيد أن ننظر فى الكيفية التى يحتمل أن تؤثر من خلالها بعض هذه المتغيرات فى السلوك داخل هذه الجماعات المتخصصة .. على الرغم من التسليم بأن معظم هذه الملاحظات لا يمكن تدعيمها من خلال البيانات الإمبيريقية .

البيئة الفيزيقية :

ربما كانت أكثر المتغيرات البيئية أهمية بالنسبة للجماعة الخبرية هى : الحيز الشخصى ، والإمكانية ، والتنظيمات المكانية داخل الجماعة . فلازال يمثل فى أذهاننا ما يرسيه كل فرد من حيز شخصى يحيط به وينظر إليه على أنه حيزه الخاص . وعندما يدخل شخص آخر هذا الحيز فإن الفرد يستجيب لهذا التعدى إما إيجابا أو سلبا ، ويعتمد الأمر فى هذا على خصائص المتعدى وعلاقته بالفرد . وكثيرا ما تبذل المحاولات داخل الجماعات الخبرية للتقليل من الاستجابات السلبية التى غالبا ما تحدث عندما ينتهك الحيز الشخصى لأحد الأفراد ، كما يثنى على السلوك الكاشف عن الإمكانية ، هذا وإن كان لا يعرف سوى القليل عن التأثيرات المحددة لـ.. المتغيرات على فاعلية خبرة الجماعة ، إلا أنه من المتوقع من خلال المعرفة العامة بتأثير هذه العوامل على السلوك أن يؤدى الفشل فى التسليم بحقوق الحيز الشخصى والحقوق المكانية الخاصة بفرد ، واحترامها إلى زيادة الصراعات بين الأفراد وتأثير ذلك بالتالى على عملية الجماعة .

ومن الواضح أن التنظيمات المكانية داخل الجماعات الخبرية لم يتم تناولها بشكل صريح .. هذا على الرغم من أن الأوصاف المقدمة لجلسات الجماعات الخبرية عادة ما تصف أعضاء الجماعة على أنهم جالسون حول منضدة . ومقصد المدربين من هذا – كما هو مفترض – هو عزل الفروق الناجمة عن اختلاف المراكز بين أعضاء الجماعة والتى تنطوى عليها أنواع أخرى من تنظيمات الجلوس . وعموما فإن توجيه قدر أكبر من الاهتمام بالتأثيرات البيئية من شأنه أن ييسر عملية الجماعة الخبرية .

الخصائص الشخصية لأعضاء الجماعة :

تتماثل الخصائص الشخصية والعلاقات الاجتماعية داخل الجماعات الخبرية من حيث تأثيرها أيضا مع تأثيراتها داخل أنواع أخرى من الجماعات . فيشير لاكين (٣٣٣) ، على سبيل المثال إلى أن هناك أعضاء يتوق الآخرون إلى الاستماع إليهم كما تكون أراؤهم موضع تقدير

كبير ، على حين يتجاهل الآخرون . وهناك أفراد يؤكدون ذواتهم ويمارسون تأثيرا كبيرا على أنشطة الجماعة ، بينما يجلس الآخرون سلبيين ويقبلون الأحداث على النحو الذى تحدث به . ويكون بعض الأعضاء دفاعيين ويحاولون حماية « أناهم » بينما يكشف الآخرون عن أعمق مشاعرهم . كما يشعر بعض المشاركين بالسعادة لكونهم أعضاء فى الجماعة ، على حين يجاهد آخرون لإبراز فرديتهم . ومن المحتم أن يكون لطبيعة هذه الخصائص الفردية تأثيرها الذى يمكن التنبؤ به على مضمون تفاعلات الجماعة ، إلا أن الخبرات داخل الجماعة تسمح لكل مشارك فيها أن يكون داريا بخصاله الخاصة ، وبمالها من تأثيرات على الآخرين .

ومن المتوقع بصفة عامة أن يمارس العديد من خصال الشخصية السابق النظر فيها فى الفصل السادس (كالعمر ، والجنس ، والحاجات الفردية ، والخصال الشخصية وما هو غير ذلك) تأثيره أيضا على السلوك داخل الجماعات الخبرية . ولكن ، لسوء الطالع ، لم يول هذا العامل الهام إلا قدر ضئيل من الاهتمام بالنسبة لعملية الجماعة الخبرية . فالدراسات القليلة التى أجريت قد اختصت أساسا بالنظر فيما إذا كانت نواتج خبرات الجماعة تختلف باختلاف نوعيات الأشخاص ، وبتحديد مدى هذا الاختلاف . فمد وبيرك ، وكارتر ، وهاينجتون ، وهوفمان (٦٠) ، على سبيل المثال قاموا بدراسة اثنى عشر طالبا من طلاب إدارة الأعمال فى إحدى جماعات التدريب التى استغرقت مدتها فصلا دراسيا ، وحاولوا وضع تنبؤات فارقة عن التغيرات التى تطرأ على مدركات العضو لذاته الحقيقية وذاته المثلى بناء على مقاييس مقننة للشخصية ولم تكن العلاقات بين الخصال الشخصية والتغيرات الإدراكية ذات دلالة . كما أورد ستيل (٥٩١) أيضا ما يكشف عن الفشل فى الوقوف على فروق أساسية كدالة للتباينات فى الشخصية .

ومن جهة أخرى أورد مايلس (٤١٠) وهاريسون ولوبن (٢٦٩) بيانات تدعم افتراض ارتباط الفروق الفردية بالنتائج المترتبة على المشاركة فى الجماعات الخبرية . فإرتأى مايلس أن النزعات حيال التعبير الحر عن كل من الوجدان والعدوان ، وأن نشوب الصراعات داخل الأفراد ، من شأنهما أن يفضيا إلى التفتح على التدريب . وقام بتطبيق مقياس اتخذ صورة إكمال جمل معينة تم تصميمه لقياس هذه العوامل . وفى نهاية فترة تدريب الجماعة أجريت مقابلة مع الأفراد الحاصلين على أعلى عشر درجات وأولئك الحاصلين على أدنى عشر درجات (من بين خمسين مشاركا فى البرنامج التدريبى) . فقدر ذوو الدرجات العالية على أنهم متفوقون فى الحساسية ، والتفطن ، والإنتاجية . وفى دراسة مماثلة إلى حد ما قام هاريسون ولوبن (٢٦٩) بتقسيم المشاركين فى أحد البرامج التدريبية إلى فئتين : فئة الموجهين إلى الأشخاص ، وفئة الموجهين إلى العمل ، وذلك استنادا إلى استجاباتهم على استخبار يختص بهذا . وأصدر المدربون أحكامًا تختص بالتعلم خلال فترة التدريب ، وانتهوا إلى أن المشاركين ذوى التوجه إلى الأشخاص كانوا أكثر دفئا فى علاقاتهم ، وأكثر تعبيرا وشعورا بالراحة ، على حين أحرز المشاركون

الموجهون إلى العمل قدرًا أكبر من التعلم خلال فترة التدريب . ومن سوء الطالع أن ما استخلص من نتائج من دراستى ماثيس وهاريسون ولوبن إنما ينبنى على بيانات ذاتية للغاية تم الحصول عليها عقب جلسات التدريب أو أثناءها .

وإيجازا ، فإن هناك مسوغا نظريا قويا يحمل على الاعتقاد بأن الفروق الفردية تؤثر فى الاحداث داخل الجماعات الخبرية ، هذا وإن لم يكن هناك سوى قليل من البيانات الثابتة التى تدعم هذه النتيجة أو تكشف عن طبيعة الآثار المتوقعة .

تكون الجماعات :

ربما يقف الشكل الخاص من الائتلاف بين الخصال الشخصية داخل الجماعات الخبرية كعامل تفوق أهميته خصائص المشاركين فى حد ذاتها ، وشأن الجماعات الخبرية فى هذا الأمر شأن الجماعات الأخرى ، وقد أورد لاكين فى هذا الصدد :

عندما يكون جميع أعضاء الجماعة مولعين بالمشاجرة ، تصبح الدفاعية المتبادلة أمرا سائدا بشكل يعوق التفاعل التعاونى ، كما يرجح أن تكشف الجماعة المكونة أساسا من أفراد ساعيين إلى الأمن على نحو سلبى عن مناخ من « المعية » الخانقة حيث يعاق فيها الصراع المثمر . والجماعات الخبرية فى صورتها النموذجية هى جماعات معتدلة فى صراعها وليست مفرطة فيه ، ومعتدلة فى تدعيمها وليست سخية فيه أيضا ، ومن ثم فهى قادرة على خلق نوع من مناخ الجماعة يسمح بمدى واسع من التفاعلات .

(٣٣٣) ، ص ٦)

وعلى الرغم من الأهمية المسلم بها لتكون الجماعات فإننا لا نجد هنا أيضًا سوى بيانات قليلة تختص بالآثار النوعية لهذا المتغير الهام على مجرى الأحداث فى الجماعات الخبرية . ومع ذلك ، فإن الدليل المتاح إنما يكشف عن الحاجة إلى مزيد من المعرفة بآثار تكون الجماعات من أجل خلق جماعات خبرية أكثر فاعلية ، فقام هاريسون ولوبن (٢٦٩) ، على سبيل المثال ، بدراسة آثار تجانس عضوية الجماعة أو عدم تجانسها على التعلم فى جماعات التدريب . فكونت أربعة تشكيلات من الجماعات على أساس التفضيلات التى قدمها أعضاء الجماعة لبنائها : (١) متجانسة ، حيث فضل كل أعضاء الجماعة البناء الشديد . (٢) متجانسة ، حيث فضل كل الأعضاء البناء المعتدل . (٣) متجانسة ، حيث فضل كل الأعضاء البناء البسيط . (٤) غير متجانسة حيث فضل نصف الأعضاء البناء الشديد وفضل نصفهم الآخر البناء البسيط . وقام المشاركون بتقدير سلوك بعضهم البعض ، وأجريت المقابلات بواسطة هيئة التدريب خلال الأسابيع : الثالث والعاشر والرابع عشر بعد انتهاء التدريب . فتبين على الرغم من أن الفروق بين الجماعات لم تكن كبيرة ، فقد كانت التأثيرات بالدرجة من القوة التى تكفى للإيحاء

بحدوث قدر أكبر من التعلم فى الجماعات غير المتجانسة . وانتهى الباحثان إلى أن الجماعات المتجانسة لا تسمح بالمواجهة الضرورية لحدوث التعلم الأمثل . كما أوحيا أيضا باحتمال عدم قيام مشاعر إتمام المهمة ، والتماسك والرضا الوجدانى للأعضاء كمحكات ملائمة لتقويم تأثير جماعات التدريب . وهذه البيانات ذاتها كانت الضوابط المرغوبة مفتقدة فيها . ومع ذلك ، فمن المثير للاهتمام أن نشير إلى اتفاقها مع بيانات تم الحصول عليها من جماعات حل المشكلات . فالوقوف على حقيقة أن كل من الجماعتين غير المتجانستين من جماعات حل المشكلات أو الجماعات الخبرية كانتا أكثر فاعلية من مثيلتيهما المتجانستين إنما يجعل من نتائج هاريسون ولابن أكثر إقناعا .

كما لوحظت أيضا بعض آثار الإتساق بين الأعضاء (٤٨٠ ، ٤٨١) . ففى الدراسة الأولى من الدراستين المشار إليهما شارك أربعون من المبشرين الممثلين لطوائف مختلفة فى برنامج للتدريب على الحساسية الخاصة بالعلاقات الإنسانية . وقسم المشاركون إلى أربع جماعات ، إثنتين منها متجانستين واثنتين غير متجانستين فى مجال الوجدان . وقد تحدد الإتساق فى الوجدان تأسيسا على : (أ) استجابات المشاركين على مقاييس التوجه للعلاقات بين الأشخاص (ب) وعلى الصياغات التى أرساها شتز (انظر الفصل السابع) . وقد أجاب أعضاء الجماعات على مقياس تم تصميمه لقياس تحقيق الذات (وهو يحدد بصورة تقريبية الدرجة التى يقترب فيها الشخص من تحقيق الحد الأقصى من إمكاناته) . وتم ذلك قبل بدء التدريب بأسبوع ، وبعد يومين من انتهائه . فأحرز أعضاء الجماعتين غير المتساوقتين درجات على قياس تحقيق الذات أعلى جوهريا مما أحرزته الجماعات المتساوقة . وفى الدراسة الثانية (٤٨١) تم حساب تساوق كل مشارك مع كل عضو آخر فى الجماعة ، كما تم حساب الارتباط بين متوسط التساوق الثنائى بينه وبين كل عضو آخر والفروق بين الدرجات القبلية والبعدية على مقاييس تحقيق الذات . وقد تراوح مدى الارتباطات بين − ٠,٦٦ إلى + ٠,٧٣ وتبين فى هذه التجربة أن دور التساوق أو عدم التساوق من حيث ما يمارسة أحدهما من فاعلية أكبر فى تغيير تحقيق الذات قد اعتمد على التساوق الكلى للجماعة . فعندما أشار متوسط تساوق الجماعة إلى تبادل الأعضاء للمشاعر الوجدانية فيما بينهم ، حقق الأعضاء الذين حال تساوقهم الثنائى فى اتجاه تحاشى المشاعر الوجدانية تقدما أكبر . وفى الجماعات التى أشار تساوقها العام إلى تحاشى أعضائها لتبادل المشاعر الوجدانية أحرز الأعضاء الذين حالت درجة تساوقهم فى اتجاه التعبير المتبادل عن الوجدان زيادة أكثر على مقاييس تحقيق الذات[1] . وليست هذه النتائج على اتساق تام مع البيانات الخاصة بآثار التساوق فى جماعات

(١) ربما كانت هذه الآثار نتاجا زائفا لمنهج التحليل . بمعنى آخر أن أولئك الأشخاص الذين يحيدون عن متوسط الجماعة إنما تتوفر لديهم ، بصفة عامة ، فرصة أكبر للتغيير من أولئك الذين يحيدون فى نفس اتجاه توجه الجماعة.

حل المشكلات ، والتى يرتبط فيها التساوق بصفة عامة بقدر أكبر من فاعلية الجماعة . وربما كان من أكثر جوانب هذه البحوث أهمية هو قيام الدليل على تأثير تكون الجماعة على عملية الجماعة فى الجماعات الخبرية . كما أن هذه البيانات إنما تقيم شرعية ما يطرحه ريدى من تحذير مفاده « إنما يتعين علينا كممارسين للتخصص ذوى مسئولية أن نستخدم ما هو متاح لنا من معلومات عن تشخيص وتكون الجماعات فى خلق مناخ للتعلم أكثر إثمارا فى جماعات التدريب على الحساسية (٤٨١ ، ص ٤) .

بنية الجماعة :

ليست الجوانب البنائية للجماعات الخبرية على نفس مستوى تبلور البنيات الملاحظة فى الأنواع الأخرى من الجماعات ، كجماعات التوجه للعمل . فعلاقات الأدوار والمراكز غير محددة ، كما أن المعايير التى تحكم السلوك فى الجماعات الخبرية تختلف تماما عن تلك الخاصة بجماعات التوجه للعمل . ومع ذلك ، فإن تأثير المتغيرات البنائية على عمليات الجماعات الخبرية هو أمر له وضوحه القوى . وقد أشرنا بالفعل إلى بعض هذه التأثيرات فى المراحل الارتقائية لجماعات التدريب على الحساسية (الفصل الرابع) . وعلى سبيل التنويه ، فقد قام بينس وشيبرد (٥٩) بوصف ضروب اهتمام أعضاء الجماعة بعلاقات السلطة والعلاقات الشخصية داخل الجماعة . فالأعضاء فى جماعات التدريب على الحساسية يتوقعون من المدرب فى البداية أن يأخذ دور السلطة ويقوم بتوجيه أنشطة الجماعة . وعندما لا يحدث هذا ، يتواجد الكثير من النشاط غير الهادف ، يستتبعه ظهور جماعتين فرعيتين متعارضتين تبغى إحداهما وجود جماعة شديدة التحديد لبنيتها ، ترسى فيها علاقات السلطة بوضوح ، بينما تبغى الأخرى بنية يتساوى فيها أعضاء الجماعة . وفى نهاية الأمر يتأتى حل الصراع بين الجماعتين وتحول الجماعة إهتمامها الأساسى إلى العلاقات الشخصية . وفى بداية هذه المرحلة من التطور يكون الأعضاء سعداء وعلى سجيتهم ومتماسكين وتتخذ القرارات بصورة جماعية . ومع تقدم الوقت يصبح الانسجام وهما ، وتبرز من جديد جماعتان فرعيتان ، تحابى إحداهما العلاقات الحميمة بين الأفراد ، والأخرى تناهضها . ويتأتى هنا أيضًا حل الصراع فى نهاية الأمر وتصبح الجماعة قادرة على تحقيق هدفها . ويوحى تحليل بينس وشبرد هذا بأن العديد من العمليات الارتقائية التى تحدث فى الأنماط الأخرى من الجماعات تحدث أيضا فى الجماعات الخبرية . فمن اليسير ، فى الحقيقة ، ملاحظة التمايزات فى الأدوار ، التى تتخلق ، والضغوط التى تمارس من أجل الاتساق بين الأعضاء ، والجوانب الأخرى من التطور البنائى هى محصلة جزئية لنوع الجماعة . فتمايز أدوار الجماعة داخل جماعة التوجه إلى العمل يكون شديد التأثر بمهارات أعضاء الجماعة وقدراتهم المتصلة بمهمة الجماعة ، ومن المرجح أن يؤدى كل عضو الأدوار التى تتناسب وما لديه من إمكانيات . اما الجماعات الخبرية ، فإن تمايزات الأدوار فيها تتأثر إلى حد

كبير بالخصال الشخصية لأعضاء الجماعة وتعنى هذه الحقيقة أن أنواع الأدوار التى تبرز فى الجماعات الخبرية عادة ، ما تكون هى تلك المسماة بالأدوار الاجتماعية الوجدانية مثل أدوار صانع السلام ، ومحقق التوافق بين الأعضاء . والقائم بالوساطة ، وما هو غير ذلك . وإستنادا إلى لاكين (٣٣٣) ، فإن الأدوار الرئيسية بالنسبة للجماعات الخبرية هى القائد ، والمبادر ، والمحقق للتوافق بين الأعضاء . هذا وإن برزت أدوار أخرى كنتيجة مترتبة على شخصيات معينة من أعضاء الجماعة .

والأدوار التى تتحدد مع بدء تفاعل الجماعة الخبرية هى أدوار القائد (المدرب) ، وأعضاء الجماعة . ومع ذلك فإن هذه الأدوار العامة ، كما رأينا ، لا يتسنى للجماعة إدراكها إدراكا واضحا . فالقائد يتوقع منه أن يتصرف بأسلوب أكثر تسلطية بكثير مما يفعل فى الحقيقة ، كما أنه ليست هناك إشارات عن الكيفية التى يتوقع من الأعضاء أن يسلكوا بها . ومن ثم ، فإن الأدوار الحقيقية إنما تبرز من تفاعل الجماعة ويبدو من الواضح على مستوى الحدس أن أنواع الأدوار التى تبرز داخل الجماعة إنما تؤثر فى أداء الجماعة ، وفى تأثيرها على أعضائها ومن سوء الطالع ، أنه لم تجر أية بحوث على هذا الجانب من عملية الجماعات الخبرية . ومع ذلك ، فهناك دراسة قام بها كالبرت (١٥٣) توحى بأن تأثيرات الأدوار من شأنها أن تؤدى إلى تعميق فهمنا لعملية الجماعات الخبرية . فقد تم فى دراسته النظر فى تأثيرات المدربين المفصحين عن أنفسهم بقدر كبير أو ضئيل (أى المدربين الذين كشفوا الكثير عن أنفسهم للآخرين أو لم يكشفوا عنه) . وتم تقسيم أعضاء الجماعة إلى ثنائيات التقت مرة كل أسبوع مع المدرب على مدى فصل دراسى . وسجلت تفاعلات الجماعة على شريط تسجيل ، كما تم تحليل أجزاء من مضمون التفاعلات انتقيت بطريقة عشوائية ، وقام المشاركون فى الدراسة أيضا بالإجابة على استخبار صمم لقياس الدرجة التى يدرك بها الشخص شخصا آخر على أنه ذو احترام وتفهم وجدانى وتوافق ، ويكن له إحتراما لا حدود له . وقد كشف تحليل المضمون عن أن المدربين ذوى الإفصاح الذاتى الضئيل كانت مقاطعتهم لحديث الآخرين أكثر ، كما تحدثوا لوقت أقصر مما فعل المدربون ذوو الدرجة الكبيرة ، من الإفصاح الذاتى بالإضافة إلى هذا قام اثنان من الإكلينيكيين ذوى الخبرة بتقديم إنطباعاتهم عن أداء المدربين كما تكشف من خلال تسجيلات تفاعلات الجماعة على شرائط التسجيل ، فإرتؤى المدرب ذو الإفصاح الذاتى الأكبر على أنه أكثر صدقا وأكثر ارتباطا وأكثر توجيها للعلاقات الشخصية من المدرب ذى الإفصاح الذاتى الأقل . وعلى النقيض من افتراض المؤلف رأى المشاركين علاقاتهم مع المدرب ذى الإفصاح الذاتى الأقل على أنها ذات قيمة علاجية أكثر من علاقاتهم مع المدرب ذى الإفصاح الذاتى الأكبر . وأخيرا فقد أحرز المشاركون مع المدرب الأكثر إفصاحا لذاته دراية ذاتية بسرعة أكبر من المشاركين الذين تعاملوا مع المدرب ذى الإفصاح الذاتى الأقل . ولا يسمح هذا الدليل

المحدود جدا بالخروج بأية نتائج حاسمة تختص بآثار الفروق فى الأدوار على عملية الجماعة الخبرية ، وإن كانت تشير بأن أدوار المدربين تؤثر فى نواتج الجماعات الخبرية ، كما توحى بأن المزيد من البحوث فى هذا الصدد من شأنه أن يفضى إلى معلومات مفيدة .

والمعايير التى تحكم السلوك فى الجماعات الخبرية مختلفة هى أيضا عن تلك التى عادة ما تلاحظ داخل الجماعات الأكثر تقليدية . ففى معظم الجماعات الخبرية تقتضى المعايير الواضحة توفر الصراحة ، والتعبير ، والدفء وما شابه ذلك (٣٣٣) إلى حد أكثر بكثير مما يقتضيه الأمر فى الجماعات الأخرى . وأكثر من ذلك أنه يتوقع أن تكون المعايير أقل ثباتا من مثيلاتها داخل الجماعات التقليدية . ومن ثم ، فمن الممكن إعادة النظر فيها أو رفضها إذا ما إقتضى الدفع فى اتجاه تحقيق أهداف الجماعة ذلك . ومع هذا ، فبمجرد إرساء العرف ، فإن هذا العرف يمارس ضغوطا حيال المجاراة ، وشأنه فى ذلك شأن الأعراف الموجودة فى الأنواع الأخرى من الجماعات . وتكون الضغوط تجاه الإتفاق بين الأعضاء قوية فى الجماعات الخبرية بصفة خاصة ، وربما كان ذلك راجعا إلى ضرورة إعتماد أعضاء هذه الجماعات على الآخرين من أجل تحقيق « الواقعية الاجتماعية » (١٨٣ ، ٥٦٣) . فمادام الموقف فى بدايته غير متبلور ، يكون على كل عضو أن يصدق على مدركاته الخاصة وسلوكه من خلال مقارنتهما بمدركات الآخرين وسلوكهم .

وبإيجاز شديد ، فإن بنية الجماعة تلعب دورا هاما فى الجماعات الخبرية بطريقة تماثل كثيرا الدور الذى تلعبه فى الجماعات الأكثر تقليدية .. هذا وإن كانت هناك أنواع بعينها من الارتقاءات البنائية عادة ما تختلف داخل مثل هذه الجماعات . ولا يسمح الافتقار إلى بحوث قاطعة بأكثر من التعليقات المستمدة من الملاحظات والاستنتاجات النظرية عن آثار هذه العوامل على عملية الجماعات الخبرية .

بيئة العمل :

يعد تأثير بيئة العمل على السلوك داخل الجماعات الخبرية أقل وضوحا من تأثير المتغيرات الأخرى . فمن المعتاد ألا يكون للجماعة الخبرية أى هدف محدد ، كما لا يكون لها أى مسار واضح نحو الهدف . فليست هناك مهمة أو مجموعة من المهام من المحتم أداؤها من أجل تحقيق هدف ما للجماعة . ولافتقاد الهدف الواضح وإفتقاد الوسائل لتحقيقه آثارهما التى يمكن التنبؤ بها على عملية الجماعة حيث الاضطراب والنشاط غير المنظم وما شابه ذلك إلى أن يبرز هدف أو غرض ما للجماعة . وفى بعض الحالات ينظر إلى هذا الغموض المبدئى فيما يتعلق بالهدف على أنه حالة مرغوبة من حيث تيسيره لاندماج الأعضاء فى التخطيط لأنشطة الجماعة ، كما ييسر بصورة ما تحقيق الهدف ، أى إحراز المزيد من الوعى الذاتى والمزيد من الحساسية فى اتجاه مشاعر اتجاه الآخرين وردود أفعالهم ، والمزيد من تعلم عملية الجماعة .

وإيجازا ، فإنه يبدو أن العوامل عينها التى تؤثر فى الجماعات التقليدية تؤثر أيضا فى الجماعات الخبرية . فالبيئة الفيزيقية ، والخصال الشخصية لأعضاء الجماعة ، وتكوين الجماعة وبنيتها ، وبيئة العمل هى محددات جزئية لعملية الجماعة داخل كل من الجماعات التقليدية والجماعات الخبرية . هذا وإن تباينت تأثيرات هذه المتغيرات المعينة بتباين نوع الجماعة .

فاعلية الجماعات الخبرية :

وردت الإشارة فى القسم السابق إلى بعض الصعاب المتضمنة فى البحوث المنصبة على الجماعات الخبرية ، إلا أن هذه الصعاب تصبح أكثر وضوحا عندما يكون غرض البحث هو تقويم فاعلية عملية الجماعات الخبرية . ومن ثم ، فإننا بحاجة – قبل أن ننظر فى الدلائل الخاصة بفاعلية خبرة الجماعة – إلى تناول بعض هذه المشكلات بقدر أكبر من الوضوح .

مشكلات بحثية :

المشكلات المرتبطة بالبحوث الخاصة بالجماعات الخبرية هى مشكلات نظرية وعملية على حد سواء . ومن أكثر المشكلات النظرية ضخامة أنه ليست هناك نظرية لها قبولها العام تختص بالخبرات التى يحصلها الفرد المشارك داخل الجماعة ، والنتائج المتوقعة عن تحصيل هذه الخبرات (٥١١) ومن المحتمل أن يكون هذا الافتقاد للنظرية هو النتيجة المتأتية عن الاستخدمات المتباينة لخبرة الجماعة . فهناك على الأقل ثلاثة تطبيقات أساسية للجماعة الخبرية (جماعات تعلم ، وجماعات علاجية ، وجماعات تعبيرية ، (انظر الصفحات من ٣٨٨ – ٣٣٩) ، هذا إذا تغاضينا عن التباينات العديدة الصغيرة فى نطاق كل فئة من هذه الفئات الكبيرة . والمشكلة الرئيسية هى توقع مدى عريض من النواتج من قبل الممارسين المختلفين كالتغيرات فى الاتجاه ، وفى الدراية ، والدافعية ، والحساسية لمشاعر الآخرين ، وفهم عملية الجماعة ، والسلوك داخل الجماعات الأخرى ، وما هو غير ذلك ، فإنه لمطمح شديد الصعوبة أن تتوقع أنه باستطاعة نظرية واحدة أو مجموعة واحدة من الإجراءات المعينة أن تطوع لكل هذه النواتج الممكنة المختلفة ، بل ويبدو أنه حتى فى ظل التعامل مع موقف معين ذى غرض محدد تقريبا لا تتوفر صياغة واضحة عن علاقة خبرة الجماعة والناتج المتوقع ، فليس هناك ، على سبيل المثال ، إيضاح دقيق لما تعنيه مصطلحات مثل « الحساسية للمشاعر أو الحساسية للآخرين » ، كما أنه ليس هناك وضوح لأنواع خبرات الجماعة المتوقع أن تفضى إلى مثل هذه النواتج المرغوبة . فمن المحتم أن تعالج هذه المشكلة قبل إجراء أية بحوث ذات فاعلية .

والمشكلات العملية أيضا مشكلات متعددة ، وتماثل المشكلات النظرية من حيث صعوبة تقديم حلول لها . وتشتق المشكلة العملية الأولى جزئيا فى حقيقة الأمر من مشكلة نظرية ألا وهى صعوبة قياس ناتج يفتقد التحديد الواضح . هذا وإن كان التحديد غير الدقيق هو أحد المشكلات المتضمنة فى قياس نواتج الجماعة . بل إنه حتى إذا أمكن تحديد بعض النتائج المتوقعة

مثل الوعى الذاتى المتزايد ، أو الفهم المتزايد لعملية الجماعة فإنه تبقى رغما عن ذلك مشكلتان لهما أهميتهما وهما : (١) مشكلة الأساليب الفنية ذات الثبات والصدق التى تقيس ما يفترض تغيره (مثال ذلك الدراية ، والفهم .. الخ) . (٢) واكتشاف التغير فى الدراية أو الفهم (أو أى شيء يفترض تغيره) . فالدرجات المشيرة إلى التغير معروفة بعدم ثباتها نظرا لتأثرها بأحداث لا تتصل بالتغير الحقيقى فى المتغير موضع القياس(١) . وهناك مشكلة عملية ثانية تختص بإمكانية تشابه الجماعات التجريبية مع الجماعات الضابطة .

فالأفراد الذين يشاركون فى الجماعات الخبرية عادة ما يكونون من المتطوعين ، ومن ثم فقد يختلفون فى أوجه عديدة عن أولئك الذين لا يتطوعون فى المشاركة فى الجماعات الخبرية . فهذا الافتقار إلى العشوائية فى تحديد الجماعات الضابطة والتجريبية يجعل من الصعوبة تفسير أية فروق ملاحظة فى ناتج عملية الجماعة. فأى تغير يبدو على أنه نتيجة لخبرة الجماعة قد يكون فى حقيقته راجعا إلى فروق مبدئية فى تكون الجماعات . وربما كانت هذه المشكلة هى التى أدت بالعديد من الباحثين إلى الامتناع عن استخدام الجماعات الضابطة والتجريبية يجعل من الصعوبة تفسير أية فروق ملاحظة داخل الجماعة وما يترتب على خبرة الجماعة من نتائج ملاحظة .

ولسوء الطالع أن هذا الإجراء يخلق من المشكلات أكثر مما يتولى منها بالحل حيث تصبح دلالة النواتج الملاحظة شديدة الغموض .

وتتباين البحوث المتصلة بفاعلية الجماعات الخبرية فى الدرجة التى يتم بها التغلب على هذه الصعاب ، وليس هناك بحث تغلب عليها جميعا . وعلى القارئ أن يكون واعيا بهذه المشكلات عندما ينظر فى الدلائل التى تقدمها البحوث المنصبة على الجماعات الخبرية .

بحوث تقويمية :

هناك أساليب مختلفة تستخدم فى محاولة تقويم آثار الجماعات الخبرية ومن بينها : (١) التقارير الذاتية للمشاركين ، (٢) وتقارير الأعضاء الآخرين ، (٣) ومقاييس السلوك .

التقارير الذاتية للمشاركين :

ربما كان أكثر الإجراءات التى شاع استخدامها على نطاق واسع (وأكثر تعرضا للنقد فى الوقت ذاته) هو سؤال المشاركين عن ارجاعهم حيال مرورهم بخبرة الجماعة . ويتم الشكل النموذجى لهذه الدراسات بأن يختبر الأعضاء قبل مرورهم بخبرة الجماعة ، وبعد ذلك ، باستخدام إختبارات سيكولوجية ، أو استخبارات مصممة خصيصا لهذا الغرض ، أو بالإستبارات . وتعزى الفروق بين الاختبار الأول والثانى إلى المرور بخبرة الجماعة .. هذا على

---

(١) لايمكن تفصيل القول هنا فى المشكلات الاحصائية المتعلقة بالتغير وبإمكان القارئ المهتم بهذا أن يرجع إلى (٢٠) أو (١٢) حيث توجد مناقشات رائعة لمشكلات قياس التغير .

الرغم مما قد رأيناه من أن هذا العزو قد لا يكون صحيحا كما سبق أن رأينا . وسوف يكون من المفيد أن ننظر فى بعض من هذه الدراسات .

قام عدد من الباحثين بدراسة ما يطرأ من تغير على الشخصية ، وإنتهوا إلى نتائج مخيبة للآمال فى عمومها . فقد قام بومجارتل وجولد شتين (٤٥) ، على سبيل المثال ، بتطبيق مقاييس التوجه للعلاقات الأساسية بين الأشخاص (ب) ، ومقياس ألبورت وفيرنون ولندزى للقيم ، على المشاركين فى برنامج تدريب على العلاقات الإنسانية ، وتم هذا التطبيق قبل التدريب وبعده . وكان المتنبأ به أن تكشف مقاييس التوجه للعلاقات الأساسية بين الأشخاص (ب) عن تغيرات إيجابية فى مجال التحكم فى التعبير عن المشاعر ، إلا أن النتائج لم تكشف عن أى تغير فى هذا الاتجاه ، ولكنها كشفت عن زيادة فى الرغبة فى التحكم ، وانخفاض فى الوجدان المرغوب . ويقيس مقياس ألبورت وفيرنون ولندزى ستة مجالات للقيم : القيمة النظرية ، والقيمة الاقتصادية ، والقيمة الجمالية ، والقيمة الاجتماعية ، والقيمة السياسية ، والقيمة الدينية . وكان التنبؤ أن المشاركين سوف يعبرون بعد التدريب عن توجه أقل للقيمة الدينية ، وتوجه أكثر للقيمة السياسية ، من توجههم إليهما قبل التدريب .. إلا أن التغير الوحيد كان فى اتجاه التوجه الأكثر للقيمة الجمالية . ولكن حتى هذه الفروق الملاحظة لا يمكن عزوها بشكل قاطع إلى خبرة التدريب نظرا لعدم وجود جماعة ضابطة .

كما طبق مقياس التوجه للعلاقات الأساسية بين الأشخاص أيضا قبل تنفيذ برنامج للتدريب على الحساسية وبعده (٥٢٢) . واستخدم ثلاثون طالبا من الطلاب فى أحد الفصول التعليمية فى جامعة كاليفورنيا ببركلى كمجموعة ضابطة . فأورد شتز وألن أن الارتباطات بين ما قبل التدريب وما بعده كانت فى جماعة التدريب على الحساسية أقل منها فى الجماعة الضابطة ، إلا أنه لم يكن هناك تقرير محدد عن طبيعة التغير واتجاهه . كما أورد سميث (٥٧٩) ، بالمثل ، أن أعضاء جماعات التدريب على العلاقات الإنسانية كشفوا عن اقتراب من درجات الوسيط عند استخدام مقاييس التوجه للعلاقات الأساسية بين الأشخاص (ب) ، والتى تقيس الحاجة إلى التحكم والوجدان ، بينما لم يكشف أعضاء المجموعة الضابطة عن هذا . ومن ثم ، فإن الدليل على حدوث التغير فى الشخصية ، كما يقاس بمقاييس التوجه للعلاقات الأساسية بين الأشخاص (ب) ، هو دليل يشوبه الخلط ، ولا يدعم فى عمومه بقوة افتراض تغيير خبرات الجماعة لشخصيات المشاركين فيها . كما أورد اثنان من الباحثين ، على الأقل ، تغيرات فى « الاتجاهات الديموقراطية » كنتيجة للمرور بخبرات الجماعة . فقد قام هايمان (٢٦٠) بتطبيق مقياس "F" من بطارية كاليفورنيا للشخصية ، والمفترض قياسه للتسلطية قبل بدء مجموعة من البرامج النقاشية وبعدها ، حيث خصصت هذه المناقشات للتدريب على الحساسية والمهارات فى عملية الجماعة . فأصبح أعضاء الجماعة ، بعد المرور بخبرة الجماعة ، أقل تسلطية

(كما قيست من خلال التغيرات فى درجات مقياس "F") مما كانوا قبل التدريب . أما الأفراد الذين شاركوا فى محاضرات تختص بالخطابة والترجمة ، فلم يكشفوا عن أى تغير ، كما أورد نادلر وفنيك (٣٤) ، بالمثل ، تغيرات فى اتجاه المزيد من الاتجاهات الديموقراطية (كما قيست هنا أيضا بمقياس "F") بعد مشاركتهم فى برنامج تدريبى فى إحدى الكليات . ومن جهة أخرى ، فلم يجد كيرتان (٣٢٠) أى تغير فى الدرجات على مقياس "F" بعد المرور بخبرة تدريبية فى جماعة تدريب إستمرت لفترة ثلاثة أيام والمشكلة الأساسية فى كل هذه الدراسات تتحدد فيما إذا كان قد حدث بالفعل تغير فى الإتجاهات أم أن الأمر لا يعدو كون المشاركين قد تعلموا الاستجابات الملائمة على بنود الاختبار . وقد أفضت اثنتان من الدراسات ، نيط بهما رصد التغير فى الشخصية من منظور أبعاد عديدة لها ، إلى نتائج سلبية . فقد قام ماكليس وبارك (٣٩١) بدراسة مدى عريض من الجماعات الخبرية اشتملت على جماعة للتحليل الذاتى[1] ، وجماعة للاتصال المباشر[2] وجماعة تدريب تحتذى منهج بيلز تقوم بملاحظة جماعة للتحليل الذاتى ، وجماعة تدريب لبيلز تلاحظ جماعة إتصال مباشر ، وجماعة إكلينيكية تلاحظ جماعة للتحليل الذاتى ، وجماعة إكلينيكية تلاحظ جماعة إتصال مباشر . وفى كل حالة من هذه الحالات تم تطبيق مقياس عوامل الشخصية الستة عشرة لكاتل ، قبل المرور بخبرة الجماعة وبعده . فلم تكشف أى من الخصال الشخصية الست عشرة ، المفترض قياسها بمقياس عوامل الشخصية المذكور ، عن أى تغير كنتيجة للمرور بخبرة الجماعة . كما أشار ماساريك وكارلسون فى دراسة أوردها دانيت (١٧٠) إلى نتائج سلبية أيضا . فقد طبق مقياس كاليفورنيا للشخصية ، المناط به قياس ثمانى عشرة خصلة من خصال الشخصية ، قبل المشاركة فى برنامج للتدريب على الحساسية وبعدها . ولم تلاحظ أية تغيرات على الإطلاق .

وأخيرا ، فقد أورد هاريسون (٢٦٨) نتائج إيجابية تختص بتأثير خبرات الجماعة على العمليات المعرفية . فقد قام ١١٥ مشاركا بوصف أحد زملاء العمل ، قبل المشاركة الجماعية وبعدها ، مستخدمين فى ذلك اختبار كيلى[3] . والمفترض أن هذا الاختبار يقيس التركيب المعرفى للفرد ، أى الدرجة التى ينظم بها الفرد المفاهيم بطريقة مبسطة أو مركبة . فوجد هاريسون أن المشاركين قد تغيروا فى اتجاه طرح نسبة أكبر من المفاهيم التعبيرية الاستدلالية (أى تلك المفاهيم التى تتعامل مع المشاعر والاتجاهات والانفعالات والمدركات) بالمقارنة بالمفاهيم الوسيطة العيانية (أى تلك المفاهيم التى تتصل بما هو خير أو سيئ) . هذا وإن كان

---

(١) A setf-analytic group

(٢) A direct Communication group

(٣) Kelly's Reprtory Hest (Rep Test)

من غير المؤكد هنا أيضا ما إذا كان ذلك يمثل تغيرا حقيقيا أو أنه مجرد تعلم للاستجابة على الاختبار بأسلوب ملائم .

وإيجازا ، فلا يزال الدليل على حدوث تغير فى الشخصية كنتيجة للمرور بخبرات الجماعة دليلا يعوزه الاتساق ، كما أن البيانات التى قدمت على أنها تعكس التغير يمكن تفسيرها بصورة مختلفة . ومن جهة أخرى ، فربما كان من المبالغ فيه أن نتوقع تغيرا فى الاستعدادات الشخصية المتأصلة كنتيجة للمرور بخبرات جماعية محدودة الزمن نسبيا .

وقد اتخذ العديد من الباحثين المدركات الذاتية دليلا على تأثير المرور بخبرات الجماعة فى المشاركين وتعدد هؤلاء الباحثين فى الحقيقة إلى حد يجعل من إستعراضهم جميعا أمرا لا تتحقق منه الفائدة المرجوة . ويكفى فى ضوء أهدافنا هنا النظر فى بعض هذه البحوث فقط . فقد نهضت بعض الدراسات باختبار الدرجة التى يسر بها المرور بخبرات الجماعة التحرك نحو الذات المثلى ، مفترضة أن هذا التحرك يمثل تغيرا مرغوبا . وفى واحدة من هذه الدراسات قام بارك وبينس (٩٠) باختبار ست جماعات تدريبية فى المعمل القومى للتدريب ، تكونت كل منها من ثلاثة عشر إلى خمسة عشر عضوا ، فكان هناك ٨٤ مشاركا فى هذه الجماعات من الذكور والإناث . وقد قام كل مشارك بالإجابة على أحد الاستخبارات فى منتصف الأسبوع الأول من التدريب ، وفى نهاية الأسبوع الثالث ، وفى الأسبوع الأخير منه واقتضى الاستخبار القيام بتقديرات على مقياس من سبع درجات يختص ببيان : (١) ما أكون عليه حقيقة فى هذه الجماعة التدريبية ، (٢) ما أرغب أن أكونه فى هذه الجماعة التدريبية ، (٣) مفاهيم الشخص (أى تقويمات كل عضو من أعضاء الجماعة الآخرين) . وقد تم تقدير كل بند فى ضوء تسعة عشر مقياسا تقيس أبعادا ثنائية القطب فكشفت النتائج عن أن المشاركين قدموا فى نهاية الجلسة تقديرات لما هم عليه تماثل ما رغبوا فى كونه بدرجة أكبر مما حدث به ذلك فى بداية الجلسة . بمعنى آخر ، أن الذات الحقيقية رؤيت على أنها أكثر مماثلة للذات المثلى بعد مرورهم بخبرة الجماعة التدريبية . وقد تأتت هذه النتيجة من خلال التغيرات فى تقديرات الذات الحقيقية . كما وجد أيضا أن التقديرات الذاتية وتقديرات الآخرين قد أصبحتا أكثر تماثلا بعد المرور بخبرة الجماعة . ونظرا لعدم وجود جماعة ضابطة فليس هناك ما يؤكد إمكانية عزو هذه التغيرات إلى تأثير تدريب الجماعة . ومع ذلك ، فقد أورد جاسنر وجولد وسنادوفسكى (٢١٩) أن التدريب على العلاقات الإنسانية قد قلل من التباين بين مفهوم الشخص عن ذاته وذاته المثلى ، وأن الذات الفينومينولوجية قد تغيرت لدى المشاركين فى جماعات التدريب أكثر من تغيرها لدى الجماعة الضابطة .

وقد أشار باحثون آخرون إلى تغيرات فى المشاعر والسلوك قررها المفحوصون عن أنفسهم.

(الشكل ١٠ – ١)

فقد طلب باس (٣٤) ، على سبيل المثال، من ثلاثين متدربا فى أحد برامج التدريب على الحساسية، استغرق عشرة أيام ، أن يجيبوا على قائمة صفات فى خمس فترات على امتداد مدة التدريب. فوجد أن التشكك والقلق انخفضا خلال التدريب، كما حدث تغيرات مزاجية أخرى إرتبطت بخبرات بعينها داخل الجماعة كما يتضح من الشكل ١٠–١ كما طلب بولمان (٧٣) من مديرى أعمال فى جماعات تدريب ، ومن مشاركين فى جماعات نقاش لمادة محاضرة أن يقوموا بتقدير مشاعرهم الخاصة وسلوكهم ، قبل المرور بخبرات الجماعة وأثناءها، وبعدها. فأورد أعضاء جماعات التدريب تحسنا فى القدرة على التعامل مع مشاعرهم، بينما لم يورد أعضاء جماعات النقاش ذلك وفى دراسة أكثر شمولا طلب همبر (٢٨١) من ٤٦٣ مراهقا ممن شاركوا فى برنامج للتدريب على الحساسية فى جمعية الشبان المسيحيين أن يجيبوا على استخبار يختص بنتائج خبراتهم حيث تلقى منهم ٤٢٠ استخبار مكتمل الإجابة. فأورد هؤلاء المشاركون أنهم قد أحرزوا فهما أكبر وازدياد إحساسهم بهويتهم ، كما تحسنت قدرتهم على عقد صداقات جديدة ، وأصبحت قدرتهم على التعبير عن أنفسهم أفضل مما كانت عليه قبل المرور بخبرة الجماعة . وينبغى النظر إلى هذه الأمور على أنها بمثابة أراء حول ضروب الاستفادة من التدريب ، ما دام لم يكن هناك اختبار قبل التدريب ، كما لم تكن هناك مجموعة ضابطة .

وقد أجرى فريد لاندر (٢٠٩) دراسة أجود فى تصميمها نسبيا واعتمدت على التقدير الذاتى أيضا فمن خلال استخدام بيانات عن عملية الجماعة جمعت من استبار ومن مصادر أخرى للمعلومات ، قام بتصميم إستخبار يقيس العديد من أبعاد تفاعل الجماعة :

١ - فاعلية الجماعة فى حل المشكلات ورسم السياسيات .

٢ - الاقتراب من القائد فى مقابل الابتعاد عنه ، أو الدرجة التى يمكن لأعضاء الجماعة أن يقتربوا بها من القائد .

٣ - التأثير المتبادل ، أو الدرجة التى يرى بها أعضاء الجماعة أنفسهم على أنهم ذوو تأثير سواء فى تفاعلهم مع بعضهم البعض أو مع القائد .

٤ - الاندماج الشخصى والمشاركة فى إجتماعات الجماعة .

٥ - الثقة بين أعضاء الجماعة فى مقابل التنافس بينهم ، أو الدرجة التى يتوفر بها للأعضاء الثقة فى بعضهم البعض .

٦ - التقويم العام للاجتماعات .

وقد طبق الاستخبار على اثنتى عشرة جماعة عمل تصطبغ بصبغة التوجه للعمل وتتكون كل منها من خمسة إلى خمسة عشر عضوا ، شاركت أربع منها فى برامج تدريب على عملية التنظيم ، وقامت ثمان منها كجماعات مقارنة . وقدم الإستخبار لأعضاء جماعات التدريب قبل التدريب ثم بعد انقضائه بستة شهور . كما قدم أيضا لأعضاء جماعات المقارنة مرتين تفصل بينهما مدة ستة شهور . فكشف أعضاء جماعات التدريب ، بالمقارنة بالجماعات الضابطة ، عن قدر أكبر من التغير فى فاعلية الجماعة والتأثير المتبادل والإندماج الشخصى والمشاركة .

وتتسق البيانات المستمدة من تلك الدراسات المختلفة فى كشفها عن إقرار المشاركين (أو إعتقادهم) بأنهم قد حققوا مكاسب هامة من خلال المشاركة فى الجماعات الخبرية ، هذا وإن ظل التساؤل قائما عما إذا كانت تلك المدركات الذاتية صادقة أم لا .

تقارير الزملاء : وتتبنى إحدى الطرق الأخرى التى يمكن استخدامها فى محاولة تقدير أثر جماعات الخبرة على ما يصدر من أحكام على سلوك كل مشارك من قبل الآخرين العاملين معه . فقد أجرى مايلز (٤٢٢) دراسة شاملة استخدم فيها كل من التقارير الذاتية وتقارير الزملاء . وتكونت الجماعات التجريبية من ٣٤ ناظرا من نظار المدارس الثانوية ممن كانوا أعضاء فى جماعات تدريب فى برامج ينظمها معمل التدريب القومى . واستخدمت جماعتان ضابطتان ، اختيرت احداهما بطريقة عشوائية (ن = ١٤٨) ، واختيرت الأخرى من خلال سؤال كل شخص فى جماعات التدريب أن يحدد شخصا ضابطا كان فى موضع تنظيمى مماثل ولم تتسن له المشاركة فى جماعات خبرية (ن = ٢٩) . وتم الحصول على الاستجابات الخاصة بمؤشرات التغيرات

المدركة بالنسبة لكل عضو من أعضاء جماعة التدريب ، من خلال ستة إلى ثمانية من الزملاء ومن العضو ذاته . فقرر الملاحظون إدراكهم لتغيرات سلوكية بالنسبة لثلاثين فى المائة من أعضاء جماعة التدريب ، ولعشرة فى المائة من الأعضاء الضابطين ، ولاثنى عشر فى المائة من العينة الضابطة المختارة عشوائيا . وكانت النسبة المئوية المناظرة بالنسبة للتقارير عن الذات هى : ٨٢٪ ، ٣٣٪ ، ٢١٪ وهو أمر يوحى بأن المشاركين يرون تغيرات أكثر كثيرا مما يراها الملاحظون . هذا ، وقد فشلت مؤشرات أخرى عديدة فى الكشف عن أى تغير .

وقد أجرى بويد وليليس (٨٥) ، وبانكر (٨٨) ، وفاليكيوت (٦٤٩) دراسات مماثلة إلى حد ما . ففى دراسة بويد وايليس تكونت الجماعة التجريبية من اثنى وأربعين مديرا من مديرى الأعمال الذين شاركوا فى جماعات للتدريب ، وتكونت الجماعة الضابطة من اثنى عشر شخصا لم يتلقوا أى تدريب ، ومن عشر مديرين تلقوا تدريبا تقليديا على العلاقات الإنسانية . وقد طلب من أحد زملاء كل شخص من المشاركين فى التجربة أن يجيب على إستخبار أرسل له بريديا مسجلا أية تغيرات يكون لاحظها فى سلوك زميله خلال السنة الماضية . وتم جمع هذه البيانات بعد انقضاء التدريب بعدة شهور . فسجل ٦٥٪ من الملاحظين تغيرات أمكن لهم إدراكها بالنسبة لجماعة التدريب المعملى ، وسجل ٥١٪ منهم ذلك بالنسبة لجماعة التدريب التقليدى ، بينما سجل ٣٤٪ منهم هذا التغير بالنسبة للجماعة التى لم تتلق أى تدريب . وقد إستخدم بانكر (٨٨) منحى مماثلا لذلك تماما فى إعتماده على الإستخبار . هذا وإن كان قد قام بتحليل مضمون الإستجابات على الإستخبار بغية الحصول على درجات تختص بما يدرك من تغيرات فى ثلاث فئات كبرى هى : تغيرات أدائية صريحة كالإتصال والمخاطرة والضبط الذاتى ، وتغيرات فيما يختص بالاستبصارات والاتجاهات ، ثم أحكام إجمالية أى تغيرات ليس لها محور محدد . وقد أمكن ملاحظة العديد من التغيرات ، إلا أن بانكر أكد أن التغيرات قد اختلفت إلى حد كبير من شخص إلى آخر . كما أورد فاليكيوت (٦٤٩) باستخدام الاستخبار أيضا أن المشاركين فى جماعات التدريب قد أدركوا من قبل زملائهم على أنهم يفوقون أداء الجماعة الضابطة فى المبادأة الفعالة ، وتأكيد الذات ، والقدرة على التعاون ، والمهارات الفعالة وذلك فى إطار العلاقات بين الأفراد ، وفى الدراية التشخيصية للذات والقدرة على إشباع الحاجات المدركة .

وتتفق هذه الدراسات العديدة فى كشفها عن تقرير الملاحظين لحدوث تغيرات فى سلوك الأشخاص الذين شاركوا فى جماعات خبرية .. هذا وإن اختلفت فى الأنواع المحددة من التغيرات السلوكية التى يشار إلى حدوثها .

المقاييس السلوكية الموضوعية : لقد أمكن من خلال البحث فى التراث الوقوف على

تقريرى بحثين فقط (١٤٤ ، ١٤٥) استخدما مقياسا سلوكيا موضوعيا لتقدير تأثير المشاركة فى الجماعات الخبرية . فقد حاولت كلتا الدراستان تقدير آثار الاضطراب السيكولوجى الناتجة عن التدريب فى الجماعات التدريبية . وتأسيسا على ضرورة انعكاس هذه الاضطرابات فى شكل زيارات للمراكز الصحية ، عقدت المقارنة بين عدد من هذه الزيارات لدى الطلاب الذين سبق لهم أن شاركوا فى جماعات تدريب ، وعددها لدى طلاب الجماعة الضابطة الذين لم يمروا بخبرة التدريب فى جماعات تدريبية . وتم الحصول على بيانات فى هذا الصدد عقب التدريب مباشرة ، ومرة أخرى بعد مرور عام على ذلك .. فلم تلاحظ أية فروق دالة بين جماعات التدريب والجماعات الضابطة .

وإيجازا ، فإن الدليل على فاعلية الجماعات الخبرية لا يزال محل تشكك نظرا للمشكلات النظرية والعملية التى يتضمنها إجراء بحوث على مثل هذه الجماعات . وقوفا عند الدرجة التى يمكن بها قبول البيانات البحثية على أنها ثابتة وصادقة ، تشير الدلائل المتوفرة إلى (١) أن التغيرات فى الشخصية طفيفة وغير متسقة ، (٢) وأن المشاركين يدركون تغير سلوكهم وأدائهم الوظيفى كنتيجة لمرورهم بخبرات الجماعة ، (٣) وأن الملاحظين يقررون إدراكهم لتغيرات فى السلوك .. هذا على الرغم من تباين أنواع التغيرات المدركة تباينا كبيرا ، (٤) عدم كشف عدد محدود جدا من المقاييس الموضوعية للتغير فى السلوك عن أى تأثير للمرور بخبرات جماعات التدريب .

مواطن الخطورة فى الجماعات الخبرية :

تمثل المشاركة فى الجماعات الخبرية خبرة انفعالية شديدة الحدة ، وغالبا ما يحذر كل فرد يتلقى تدريبا فى إطار هذه الجماعات من التطبيق غير الحصيف لهذا التكنيك . هذا ويوصى بضرورة أن يكون المدربون من ذوى الكفاءة العالية ليس فى فهم سيكولوجية الجماعات فحسب ، بل وفى معرفة الأرجاع الانفعالية الشديدة أيضا ، والتعامل معها بأسلوب ملائم . كما ينبغى انتقاء المشاركين بشكل يتأتى من خلاله استبعاد أولئك الذين يبدون مضطربين انفعاليا أو يعانون من شيء من هذا القبيل . ومن الأمور المؤكدة أيضا أن الجانب الهام من الجماعات الخبرية هو إتاحة الفرصة للتعبير الحر عن المشاعر فى بيئة « آمنة سيكولوجيا » . وقد أوحى شين وبينس (٥١١) بأن الظروف التى من شأنها أن تيسر وجود مثل هذه البيئة هى : (١) وجود جماعة تلتقى لفترة طويلة نسبيا فى مكان منعزل ، (٢) احتمال ضئيل لالتقاء الجماعة مرة أخرى ، (٣) تأكيد مستمر من جانب القائمين بالتدريب على أن الموقف تدعيمى وغير تقويمى ولا يتسم بالتهديد ، (٤) وجود اتجاه من جانب المشاركين بأن الجماعة مؤقتة وتماثل جماعات اللعب أو التبارى . والفشل فى خلق مثل هذه الظروف من شأنه أن يزيد من خطر إحداث خبرة الجماعة لنتائج غير مرغوبة .

ورغمًا عن أن الدليل القائم على إمكان وقوع أضرار من جراء المشاركة فى الجماعات الخبرية ليس بالدليل القوى ، إلا أنه من الواضح حدوث الآثار السلبية الشديدة فى بعض الأحيان . فقد أشار لاكين (٣٣٣) إلى اشتمال الأحداث السيئة المرتبطة بالمرور بخبرات الجماعة على القلق المفضى للعجز ، والاكتئاب ، والانتحار ، ودخول المستشفيات كنتيجة للانهيار العصبى . وتورد البيانات الرسمية المقدمة من معمل التدريب القومى خمسا وعشرين مشكلة سيكياترية خطيرة من أحد عشر ألف مشارك فى برامج المعمل الصناعى (وردت الإشارة إلى هذا فى باك (١)) . كما وجد ليبرمان وبالوم ومايلز (٣٦٢) ، فى دراسة متعمقة أجروها ، معدل إصابات بلغ ٩,٦٪ مقارنا بلا شىء فى جماعات ضابطة (وقد عرفت الإصابات على أنها دليل واضح على حدوث ضرر كنتيجة لجلسات التدريب) .

وهذه البيانات ، رغما عن عدم اكتمالها ، كافية للإشارة إلى وجود خطر حقيقى فى الجماعات الخبرية .

والمشكلات التى أوليت جل الاهتمام فى هذا الصدد هى الإنهيارات الذهنية والاضطرابات الانفعالية العنيفة ، إلا أن هناك أضرار أخرى طفيفة تحدث أيضا ويتراوح مداها فيما بين الاعتداء على الخصوصية إلى الألم الذى يعايشه الشخص غير القادر أو غير الراغب فى أن يجارى معايير التلقائية والإفصاح الذاتى داخل الجماعة . وهذه المضار الكامنة لا تشير بالضرورة إلى وجوب عدم استخدام هذه الجماعة الخبرية ، بل أنها تقف كتذكرة بضرورة بذل عناية فائقة عند استخدام هذه الأداة السيكولوجية التى تحمل كوامن القوة .

فروض مقبولة عن الجماعات الخبرية :

على الرغم من أن تطبيق مبادئ الجماعة فى الصور المختلفة للجماعات الخبرية قد جرت ممارسته لسنوات عديدة ، فإن معرفتنا بالعملية وبمغانمها ومثالبها لا تزال معرفة جزئية وغير منظمة . وإحدى النتائج المترتبة على ذلك هى عدم إمكان استخلاص سوى عدد قليل ومحدد من الاستنتاجات عن مثل هذه الجماعات . والفروض التالية هى فروض مقبولة ، إلا أن قبولها يرتكز على بيانات لا تحظى بثقة تماثل تلك التى تحظى بها الفروض المقبولة المتعلقة بالجماعات الأخرى الأكثر تقليدية .

الفرض الأول : يتناقص التباين بين الذات المدركة والذات المثلى كدالة للمشاركة فى الجماعات الخبرية :

لقد دعمت البيانات المستمدة من بحثين على الأقل (٩٠ ، ٢١٩) هذا الفرض . ومع ذلك ، فليس من الواضح ما إذا كان هذا يمثل تغيرا حقيقيا فى مفهوم الذات أم أنه مجرد تعلم للاستجابة على بنود الاختبار بطريقة ملائمة .

الفرض الثانى : يدرك المشاركون فى الجماعات الخبرية التغيرات فى مشاعرهم وسلوكهم على أنها أمور مترتبة على خبرتهم فى الجماعة :

تدعم البيانات المستمدة من العديد من الدراسات التى استخدمت التقارير الذاتية هذا الفرض . (مثال ذلك : ٣٤ ، ٧٣ ، ٢٨١ ، ٢٠٩) وتتباين هذه الدراسات فى الدرجة التى تم من خلالها ضبط المتغيرات الدخيلة ، إلا أنها تتسق مع بعضها فى كشفها عن أن الأفراد يقررون حدوث تغيرات فى مشاعرهم وسلوكهم عقب المشاركة فى الجماعات الخبرية .

الفرض الثالث : يقرر الملاحظون حدوث تغيرات يمكن إدراكها فى سلوك المشاركين عقب المشاركة فى الجماعات الخبرية :

لقد برهنت العديد من الدراسات على هذا الأثر (٤٢٢ ، ٨٥ ، ٨٨ ، ٦٤٩) فيقرر رفقاء المشاركين فى الجماعات الخبرية حدوث تغيرات لدى زملائهم أثناء المرور بخبرة الجماعة وبعدها .

الفرض الرابع : تفضى المشاركة فى الجماعات الخبرية إلى اضطرابات سيكولوجية شديدة فى ظل بعض الظروف المعينة :

إن الدليل على هذا الفرض دليل جزئى وغير واضح ، هذا وإن كان يكفى للبرهنة على حدوث هذا النوع من الأثر الضار فى بعض الأحيان (٣٣٣ ، ٣٦٢) . ويبدو أن هناك قليلا من الشك فى أن المشاركة فى الجماعات الخبرية من شأنها أن تؤدى إما إلى نتائج مفيدة أو نتائج ضارة ، هذا وإن كان تكرار حدوث أيهما ليس بعد بالأمر الواضح التحديد .

الفصل الحادى عشر

جماعات الأطفال

لقد كرست الغالبية العظمى من الكتابات والبحوث التى دارت حول الجماعات الصغيرة على جماعات الراشدين ، ويمكن ملاحظة الاهتمام العميق بجماعات الراشدين فى البحوث التى تجرى على الجماعات الصناعية والهيئات الحكومية والجماعات التعليمية والمؤسسات الدينية والجماعات العسكرية والعديد من الجمعيات المعنية بالتعامل مع جميع أنواع مشكلات الراشدين . وقد يبدو من المفهوم أن جماعات الراشدين ذات أهمية أكبر من جماعات الأطفال ، طالما أن الراشدين هم الأفراد الذين يحكمون المجتمع ، ويصنعون منتجات الأمة ، ويرسون قيم المجتمع ، ومع ذلك فإن كل شخص يدرك أهمية تعليم الأطفال ، كما أن نسبة لها وزنها من العملية التربوية تحدث فى موقف جماعى . أكثر من هذا فإن المبادئ الخاصة بسلوك الجماعة ، يمكن أن تستخدم لتيسير العملية التعليمية .

وسوف يتم فى هذا الفصل توجيه الاهتمام إلى بعض أوجه الشبه والخلاف بين جماعات الأطفال وجماعات الراشدين ، وأيضا الإجراءات والعمليات التى تم استخدامها لتيسير التحصيل الأكاديمى ولتشجيع إنماء السلوك التعاونى واحتضان الإبداع لدى الأطفال . ومن الواضح أن هذه ليست هى فحسب التطبيقات الممكنة لمبادئ الجماعة على جماعات الأطفال ، إنها تختار كنماذج ممثلة للاستخدام المثمر لعمليات الجماعة من أجل تيسير النمو الشخصى . وسوف يكون القارئ قادرا على أن يمتد بهذه الأمثلة إلى جوانب كثيرة أخرى من العملية .

هل جماعات الأطفال جماعات فريدة ؟ :

إن مناقشة موضوع جماعات الأطفال تحت عنوان مستقل يفترض أن هذه الجماعات تختلف من جوانب متعددة عن جماعات الراشدين . وهذا صحيح من بعض الجوانب ، ولكن كثيرا من المبادئ العامة المنظمة للسلوك فى جماعات الراشدين يمكن ملاحظتها أيضا فى جماعات الأطفال وتجئ غالبية الفروق بين جماعات الأطفال وجماعات الراشدين كنتيجة لعمليات النمو . إن على الأطفال أن يتعلموا السلوك الدائم فى الجماعات ، وبالتالى فإن سلوك الأطفال الصغار فى الجماعات يختلف غالبا عن نمط سلوك الراشدين . ويمكن من خلال الاهتمام البسيط ببعض أوجه الشبه والإختلاف هذه تقديم أساس لمزيد من التفسير الخاص بالتطبيقات فى جماعات الأطفال ، لقد لاحظنا بالفعل فروقا عمرية كثيرة فى السلوك بين

الجماعات ، ولكننا سوف نعرض بعضا منها هنا لتوضح كيف أن جماعات الصغار تختلف عن جماعات الراشدين .

تكوين الجماعة :

يبدو أن تكوين جماعات الأطفال يتأثر بنفس العوامل الخاصة بجماعات الراشدين . فقد لوحظ تشابه الدور فى فصول الدراسة الابتدائية (٥٤٥) حيث أظهر الأطفال السود تفضيلا للارتباط بالآخرين من السود ، كما أبدى الأطفال البيض تفضيلا للارتباط بالآخرين من البيض . أكثر من هذا ، إن هذه التفضيلات قد ظهرت فى أنماط واقعية من السلوك . وقد أثبت شريف وشريف (٥٦٦) أن الأولاد الذين كانوا مهتمين بنفس الأنشطة قد مالوا لأن يكونوا جماعات ، وأن حدود الجماعة يمكن أن يعاد تنظيمها من خلال تقديم أهداف عامة للجماعة . أخيرا تم الكشف عن أن العضوية فى جماعة لذاتها يمكن أن تكون مثيبة للأطفال . وقد وجد جيرفير وبير (٢٢٤) أن الأطفال الذين تراوحت أعمارهم ما بين ثلاث سنوات وشهر ، وخمس سنوات وثلاثة شهور استجابوا للتدعيم الاجتماعى بسرعة أكبر بعد حرمانهم من التفاعل الاجتماعى لمدة عشرين دقيقة . ومن المفترض أن أسباب ارتباط الأطفال بجماعة ما ، إنما هو إشباع لحاجات الانتماء لديهم . ومهما يكن من أمر فإن الأطفال يختلفون ، إلى حد ما ، عن الراشدين . فقد وجد والترز وكارال (٦٢٢) أن فترة عشرين دقيقة من الحرمان الاجتماعى لم يكن لها تأثير على طلاب الجامعة . وربما يكون هذا الفرق نتيجة لأن الراشدين يحتاجون إلى فترات أطول من الحرمان لاستثارة الحاجة إلى الانتماء لديهم (٥٩٤) . وتفترض المعلومات المحدودة المتعلقة بأسباب ارتباط الأطفال بالجماعات أنهم يتأثرون بكثير من ، وليس بكل ، العوامل التى تؤثر فى الراشدين ، على الرغم من أن الدرجة التى يستجيبون عندها لمتغير معين ، ربما اختلفت عن استجابة الراشدين .

العلاقات المكانية :

يستجيب الراشدون بطرق يمكن التنبؤ بها لبيئتهم المكانية . إنهم يفترضون حقوقا مكانية لمناطق جغرافية معينة ، وهم يحددون مكانا شخصيا حول أجسادهم يعتبرونه خاصا بهم ، يحمونه من الانتهاك ، ويتأثر سلوكهم بكثافة الجمهور ... إلخ . والمعلومات المتعلقة بردود أفعال الأطفال للمكان المحيط بهم محدودة ، ولكن هناك دليلا مناسبا يفترض أن سلوكهم ليس شديد الاختلاف عن نمط سلوك الراشدين . ويبدو أن الفروق التى لوحظت يمكن أن تكون راجعة إلى المستوى الارتقائى ، بمعنى أن الأطفال يجب أن يتعلموا الطريقة « المناسبة » للاستجابة للمتغيرات المكانية .

وعلى سبيل المثال قام ميسيلز وجاردو (٤١٧) بفحص مسافات العلاقات بين الأشخاص لدى

الأطفال فى مدرستين ابتدائيتين . وقد فحص تلاميذ الصفوف من الثالث إلى العاشر فى مدرسة ، وأولئك الذين فى الصفوف من الثالث إلى الثامن فى مدرسة أخرى . وقد تم تقديم شكلين من رسوم السلويت يمثلان التلميذ مع شخص آخر (أفضل صديق ، وأحد المعارف وشخص غريب .. إلخ) . ثم طلب من الطفل أن يضعهما وجها لوجه فى علاقة مكانية . وقد افترض أن المسافة بين الشكلين تعكس إدراك التلميذ للمسافات المناسبة بينه وبين الآخرين . وقد كانت النتائج متسقة مع النتائج الخاصة بالراشدين ، من حيث أنه كلما كانت العلاقة بين الأشخاص أقرب كانت المسافة المكانية بينهم أقل ، بمعنى أن المسافات بين الأغراب كانت أكبر من المسافات الخاصة بالمعارف ، التى كانت بدورها أكبر من تلك التى كانت بين أصدقاء . ومهما يكن من شىء فقد وجد أيضا أن الأطفال الأصغر استخدموا مسافات مكانية أكبر من الأطفال الأكبر سنا ، بمعنى أنه كان هناك تغير مع العمر فى اتجاه الاقتراب الأكثر بواسطة الجسد .

وقد لوحظت أيضا الفروق الثقافية بالنسبة للمسافة بين الأشخاص لدى الأطفال (٤ ، ٧ ، ٣٠) ففى الدراسة الأولى وقف أطفال بيض فى سن ما بين السادسة والثامنة بعيدا عن أطفال من بورتريكو لهم نفس العمر ، وفى الدراسة الثانية لوحظ أطفال من البيض والسود فى المدارس الابتدائية ، وقد وقف السود أقرب من البيض فى الصفين الأول والثالث ، ولكن ليس فى الصف الخامس ، مرة أخرى ، فقد كانت الفروق مشابهة إلى حد ما للفروق الخاصة بالراشدين ولكن وجدت أيضا تباينات كانت بمثابة دالة للعمر .

وقد ذكر لو (٣٧٠) ردود فعل فارقة للأطفال كدالة حيث تمت ملاحظة أطفال فى سن الرابعة والخامسة فى موقف لعب حر ذى كثافة : إما منخفضة أو مرتفعة . وبالمقارنة بموقف الكثافة المنخفضة أتيح موقف الكثافة المرتفع وعدوانية أقل ، ومقاطعة أكبر ووقتا أكبر فى اللعب الانفرادى . وتتسق نتائج هذه الدراسات العديدة مع الرأى الذى يذهب إلى أن الأطفال يستجيبون للعلاقات المكانية فى عمر مبكر وأن ضروب سلوكهم مشابهة عموما ، لسلوك الراشدين . إن هناك دليلا على أن مثل هذه الضروب من السلوك يجب أن يتم تعلمها .

أنماط التفاعل :

عندما يكبر الأطفال تتغير أنماط تفاعلهم لكى تصبح أكثر شبها ، بأنماط تفاعل الراشدين ، ويمكن أن تتذكر ما ورد فى الفصل السادس ، أن عدد الاتصالات الإجتماعية يتزايد مع تقدم العمر وأن مثل هذه الأنماط تصبح أكثر انتقائية وأكثر تعقيدا كلما كبر الشخص . وقد وصف تورانس بعض التغيرات فى أنماط التفاعل مع العمر (٦٣٠) فقد لاحظ بين تلاميذ الصفوف من الثانى إلى السادس ميلا متزايدا لدى أعضاء الجماعة ، لكى يعملوا منفردين وخاصة لدى معظم الأفراد المبدعين ، بأكثر من اتجاههم للعب كجزء من الجماعة . وفى الصف السادس

قدمت الجماعات رصيدا متنوعا من أساليب الضغط لكى تمنع السلوك الذى ينحرف عن معايير الجماعة . وتشمل الأساليب الضابطة العدوان الصريح والشعور العدائى والنقد والرفض واللامبالاة واستخدام وسائل تنظيمية ، للحد من نطاق تصرفات العضو ، ورفع بعض الأعضاء المتوقع انحرافهم إلى مواضع النفوذ والمسئولية وهذه الأنماط السلوكية جد مشابهة لأساليب الراشدين المستخدمة لضبط أعضاء الجماعة . وعلى سبيل المثال ، فغالبا ما يستخدم أعضاء جماعة العمل الراشدين العدوان والكراهية والنقد والعزل .. إلخ كوسائل لمنع العاملين الأكثر قدرة من الإنتاج الذى يتجاوز معيار الإنتاج المحدد بشكل غير رسمى للجماعة .

سلوك المجاراة :

إن أنماط التفاعل الموصوفة فيما سبق تقترح أن أعضاء جماعات الأطفال يجارون لأعراف الجماعة ، وقد تم فى الواقع ، التأكد من أن الأطفال شأنهم شأن الراشدين ، ويجارون لمعايير غالبية الجماعة . وتتنوع الدرجة التى يجارى بها أعضاء الجماعة لمعايير أغلبية الجماعة عموما تبعا لعمر أعضاء الجماعة . وفى الفصل السادس تمت ملاحظة أن سلوك المجاراة من المفترض أنه فى الغالب يجىء كنتيجة للعمليات الارتقائية (٦٢) . إن الفرد لا ينبغى عليه فحسب أن يتعلم أعراف الجماعة ، ولكن عليه أيضا أن يتعلم تحت ظل أى الظروف يكون من الملائم أن يجارى هذه الأعراف ؟ وقد أوضحت دراسات عديدة أن المجاراة تتباين مع العمر (انظر مثلا : ٦١ ، ١٤٨ ، ٢٩٦ ، ٤٠٤ ، ٤٦٥) على الرغم من وجود بعض التساؤلات حول اتجاه فروق العمر هذه . ويبدو عموما أن المجاراة لمعايير القرين تتزايد إلى حوالى ما بين الحادية عشر والثالثة عشر من العمر ثم تتناقص بعد ذلك على الأقل خلال فترة البلوغ المبكر .

بنية الجماعة والقيادة :

تطور الجماعات المكونة من أطفال صغار من بنياتها . وغالبا ما يبرز قائد يقوم بتوجيه أنشطة الجماعة . وقد تم اثبات هذه الحقيقة بوضوح فى دراسة عن جماعات الأطفال فى دارين للحضانة النهارية (٤١٨) حيث كانت أعمار الأطفال تتراوح ما بين سبعة أعوام وأحد عشر عاما . لقد تمت ملاحظتهم فى دار الحضانة لمدة تراوحت ما بين ٣٥ ، ٤٠ دقيقة كل يوم لمدة أسبوعين . وعلى أساس هذه الملاحظات تكونت الجماعات التى تضم ما بين ثلاثة وستة أشخاص لكى يكون أعضاؤها متجانسين نسبيا بالنسبة للعمر والجنس والروابط بين الأعضاء ، وفى الاستعداد للقيادة والتأثير الاجتماعى . وقد وضع الأطفال الذين اختيروا لتكوين الجماعة فى حجرة منفصلة ولاحظهم ملاحظان لمدة تراوحت ما بين ٣٠ ، ٤٠ دقيقة كل يوم . وقد وجدت دلائل خاصة ببروز بنية الجماعة خلال ما بين ثلاثة إلى ستة أسابيع على النحو الذى تكشف من خلال (١) الترتيب الدائم لأماكن الجلوس . (٢) التقسيم الدائم

للأشياء . (٣) ملكية الجماعة لأشياء معينة والطقوس الخاصة باستخدامها . (٤) العودة إلى بعض الأنشطة . (٥) الطقوس . (٦) تتابع الألعاب بين جماعات الراشدين ، ولكن بنية الجماعة تتطور فى جماعات الأطفال ببطء أشد مما يحدث فى جماعات الراشدين .

وقد لوحظت بعض الدلائل الخاصة بسلوك القيادة ، خاصة لدى أولئك الأطفال الذين اختيروا ليكونوا قادة . فبعد أن تم تكون البنية الموصوفة فيما سبق تم إضافة القائد الذى كان يبدو أكبر سنا ومستبدا ويقلده الآخرون ، وعدوانيا كما كان يبدو أنه مبادئ ، ولقد كان هذا القائد قادرا على النهوض بدور القائد من خلال قبوله لتقاليد الجماعة واستثمارها من أجل مصلحته أو مصلحتها الشخصية .

ويستجيب أعضاء من جماعات الراشدين وجماعات الأطفال لأساليب القيادة بطرق متشابهة ويمكن أن نتذكر ، مما ورد فى الفصل الثامن أن أفراد جماعات الأطفال كانوا أكثر عدوانية وأقل رضا بالقائد الأوتوقراطى ، عما كانوا عليه بالنسبة للقائد الديمقراطى ، على الرغم من أنه لم تكن ثمة فروق ملحوظة فى الأداء وقد وجد أن مثل هذه الآثار قد ظهرت فى جماعات الراشدين أيضا . وربما كان فى هذا الاستعراض الموجز لبعض أوجه الشبه والخلاف بين جماعات الراشدين وجماعات الأطفال ، ما يكفى لرسم الاستنتاج الأساسى ، على الرغم من أن العوامل الكثيرة التى تؤثر فى سلوك جماعات الراشدين ، تؤثر أيضا فى سلوك جماعات الأطفال ، إلا أن هناك فروقا بين جماعات الراشدين وجماعات الأطفال من حيث النمو الارتقائى ، بمعنى أنه ينبغى على الأطفال أن يتعلموا الطرق ، المتفق عليها اجتماعيا ، للسلوك فى الجماعات . وخلال فترة التعلم يمكن ملاحظة تغيرات منظمة فى السلوك ، حينما تصبح ردود فعل الطفل أكثر شبها بسلوك الراشد .

تيسير التحصيل الدراسى :

توجد طرق كثيرة لتيسير التحصيل الدراسى . وتطبيق مبادئ الجماعة وعملياتها إن هى إلا واحدة فقط من بين هذه الطرق . ولسوء الحظ لم يعتمد استخدام الجماعات فى العملية التعليمية دائما على المبادئ المعروفة فى سلوك الجماعة . والحدس هو غالبا أساس للقرارات الخاصة بالأساليب التعليمية الملائمة . والمثل الأول على هذا المنحى هو (تجميع القدرة)[1] الذى كان شعبيا (وغير شعبى) لسنين عديدة . وتجميع القدرة عبارة عن إجراء لإرساء تجانس القدرة لدى الجماعات ، اعتقادا بأن هذه التجميعات سوف تيسر التعلم والتعليم ، ويمكن قياس القدرة بواسطة مقاييس للذكاء ومقاييس تحصيلية وتقييمات للمعلمين ، أو بواسطة

---

(١) Ability Assembly.

إجراءات أخرى مشابهة . ويذهب المناصرون لهذا الأسلوب إلى أنه فى عملية التجميع العشوائية المعتادة ينظر الأطفال من ذوى القدرة الأقل إلى أنفسهم نظرة غير عادية عندما يقارنون أنفسهم بالأطفال الأكثر لمعانا ، مما يؤدى إلى توتر أكثر ، وانخفاض فى تقدير الذات ... إلخ ، وهو ما يتعارض مع التعليم الفعال . أكثر من هذا فإن التجميع اللاتجانسى يجعل من المستحيل بالنسبة للمدرس أن يقدم مستوى التعليم الملائم لكل تلميذ فى الجماعة بمعنى أن التجميع التجانسى هو إحدى طرق تفريد التعليم(١) . فتجميع التلاميذ وفقا لقدراتهم من المتوقع أن يجعل الأطفال من ذوى القدرات المنخفضة أكثر سعادة ويرفع من تقديرهم لذواتهم ، ويخفض من توتراتهم الناشئة من الجماعة ... إلخ ، على حين أنه فى نفس الوقت ليس له تأثير ضار على أن التحسن فى قدرة المدرس على تفريد التعليم ، يمكن أن تؤدى إلى تحصيل مدرسى أفضل ، إذا ما تمت المقارنة بين التجميع المتجانس والتجميع العشوائى اللاتجانسى . حتى الطلاب الموهوبون من المتوقع لهم أن يتقدموا بسرعة أكبر لأنهم سوف لا يعاقون بسبب التلاميذ الأبطأ . إن هذه القضايا معقولة ولكنها مناقضة لمبادئ التجميع فى مواقف أخرى معينة ، على الأقل بالنسبة لأداء الجماعة ، بمعنى أنه فى الجماعات المتوجهة نحو العمل وفى جماعات المعايشة لوحظ أن التجميع اللاتجانسى أكثر تأثيرا من التجميع التجانسى . والتفسير النظرى لهذا التأثير هو أن نطاق القدرات والمعلومات والمهارات ... إلخ فى الجماعات غير المتجانسة ييسر أداء الجماعة . ولكن دعنا نفحص الدليل المتعلق بآثار تجميع القدرة على التحصيل الأكاديمى فى جماعات الأطفال .

تجميع القدرة والتحصيل الأكاديمى :

إن تجميع القدرات المتجانسة له تاريخ طويل ، يرجع على الأقل إلى سنة ١٨٦٧ ، حين بدأت محاولة التجميع المنظم للقدرة فى مدارس سانت لويس الابتدائية . ومهما يكن من شيء فإنه حتى سنة ١٩٢٠ لم تكن المحاولات الجادة قد قامت بتقويم فاعلية هذا الإجراء بالنسبة للتحصيل الأكاديمى وقد وجد الكثير من المشكلات ، التى لوحظت فى موقف آخر ، وجدت فى تجميع القدرة : إن تعريفات القدرة متباينة وفى كثير من الأحيان غامضة ، وهى ، كمقاييس التحصيل ، فى الغالب موضع تساؤل من حيث الثبات والصدق (مثلا : تعكس مقاييس الصورة عادة بعض التداخل بين القدرة والتطبيق) ، وتجعل المتغيرات غير المضبوطة من الصعب تفسير النتائج .. وهكذا . وهو ما سوف لا نطنب فيه كثيرا هنا ، ولكن على القارئ أن يتذكر هذه المصاعب عند تفسير الدليل .

لقد تم إجراء العديد من الدراسات فى الخمسين عاما الماضية من أجل استكشاف الفاعلية

---

(١) Streaming.

النسبية للتجميع التجانسى وغير التجانسى للقدرة . وقد أجرى جولد بيرج وباسا وجاستمان ، على سبيل المثال ، دراسة مكثفة استغرقت عامين (٢٣٠) . وقد كانت الدراسة مصممة لفحص الفروق فى التحصيل والعلاقات الشخصية والاجتماعية والميول والاتجاهات بين الأطفال فى المرحلة المتوسطة حين يوضعون فى جماعات ذات مستويات متنوعة من القدرات العقلية . فقد تم فى البداية تصنيف الأطفال وفقا لنسب ذكائهم : فهؤلاء أصحاب نسب الذكاء ١٣٠ فما فوق صنفوا باعتبارهم موهوبين ، وهؤلاء أصحاب نسب الذكاء ما بين ١٢٠ و١٢٩ إعتبروا لامعين جدا ، واعتبر أصحاب نسب الذكاء ما بين ١١٠ ، ١١٩ لامعين ، كما اعتبر الأطفال ذوو نسب الذكاء ما بين ١٠٠ و١٠٩ أعلى من المتوسط ، وصنف الأطفال ذوو نسب الذكاء ٩٩ فما دونها باعتبارهم أقل من المتوسط أو منخفضين . وقد تم إرساء ١٥ نمطا من التجميع من أجل السماح لكل مستوى من مستويات القدرة بأن يدرس إما مستقلا أو من خلال تمازج مع مستوى آخر أو أكثر من مستوى . وقد طلب من نظار المدارس المتضمنة فى الدراسة ليس فحسب تكوين الفصول الخاصة ، ولكن أيضا الاحتفاظ بهذه الفصول قائمة لمدة عامين ، وضمان الوقت الكافى للاختبار السابق واللاحق . ولم تتم أى محاولة لاختيار المدرسين أو لإرشادهم فيما يتعلق بطريقة التعليم ، وقد كانت النية هى فقط التنويع فى نمط تجميع القدرة . وقد تمت دراسة ٨٦ جماعة شملت ٢٢١٩ تلميذا ، وقد طبقت مقاييس للتحصيل والاتجاهات والاهتمامات فى بداية الفرقة الخامسة ومرة أخرى فى نهاية الفرقة السادسة .

ويمكن فحص النتائج التى أوردها بيرج وزملاؤه على النحو التالى :

١ - وجد تحصيل ملاحظ بشكل دال فى المواد الاجتماعية والفهم والقراءة والمفردات والحساب وفى المتوسط العام فى الجماعات ذات عدم التجانس الأكبر . ولم تتأثر العلوم والآداب ومهارات الهوايات بشكل ملحوظ بأنماط التجميع .

٢ - رفع التلاميذ ، فى الجماعات الأكبر من حيث اللاتجانس ، من تقديرهم لذواتهم إلى مستوى أعلى بأكثر مما فعل التلاميذ فى الجماعات الأكثر تجانسا ، فيما عدا طلاب المستويات المتوسطة والأقل من المتوسطة ، الذين أظهروا تقديرات للذات أكثر إنخفاضا خلال فترة العامين .

٣ - لم يكن لتجميعات تلاميذ الابتدائى ، وفقا للقدرة ، آثار متسقة على ميولهم واتجاهاتهم نحو المدرسة .

وتقدم هذه النتائج على وجه العموم دعما ضئيلا للقضية التى مفادها أن التجميع التجانسى للقدرة ييسر التحصيل الأكاديمى إذ يرفع من تقدير التلاميذ لذواتهم (اللهم إلا بالنسبة للمستوى المنخفض والأقل من المتوسط) . وهناك دراسة أخرى يمكن عرضها باعتبارها ممثلة للبحوث

الخاصة بآثار تجميع القدرة . وقد أجريت هذه الدراسة (١٥٤) فى انجلترا حيث أن المصطلح المستخدم لتجميع القدرة هو الجدولة[1] (التقسيم إلى فئات) . وفيما بين عامى ١٩٥٣ ، ١٩٦٥ درس دانيز آثار الجدولة (تجميع القدرة) فى المدارس الابتدائية ، حيث تم اختيار مجموعتين من المدارس بحيث تكونان متشابهتين بقدر الإمكان من حيث الحجم والظروف الاجتماعية للتلاميذ وكفاءة المدرسين ... إلخ واختلفت المجموعتان من المدارس فقط فى أن مجموعة مارست الجدولة ولم تفعل الأخرى ذلك . وأفضت المقارنة بين تطور التلاميذ فى كلا النمطين من المدارس إلى النتائج التالية :

١ – كان متوسط الأداء على امتحانات اللغة الإنجليزية والقراءة والرياضات والذكاء فى مدارس الجدولة أقل مما وجد فى المدارس غير المجدولة .

٢ – وجد أن كل من الأطفال القادرين والأقل قدرة أفضل فى المدارس غير المجدولة منهم فى المدارس المجدولة مع ملاحظة أن الأطفال الأقل قدرة هم الذين حققوا التقدم الأفضل فى المدارس غير المجدولة .

وقد أورد جولد بيرج وزملاؤه نتائج أخرى ولكن النتائج المعروضة هنا هى الأكثر أهمية لهدفنا الحالى . وتتطابق هذه النتائج مع تلك التى أوردها جولد بيرج وزملاؤه (٢٣٠) وهى تشير مرة أخرى إلى أن التجميع اللاتجانسى للقدرة يميل ، بشكل أكثر مما يميل التجميع التجانسى للقدرة ، إلى تيسير التحصيل الدراسى . وتكشف مراجعة الكثير من الدراسات المنشورة فى التراث عن وجود نتائج كثيرة تتسق مع هذه النتائج الحالية . وعلى سبيل المثال فحص ايش (١٧٤) موضوع تجميع القدرة ، واستنتج أن تجميع القدرات يمكن أن يكون معوقا لجماعات التلاميذ ذوى القدرة المتوسطة أو الأقل من المتوسطة لأنهم يحرمون من الآثار العقلية التى يقدمها حضور التلاميذ الأكثر ذكاء . من ناحية أخرى لاحظ ايش أن الدليل شامل بشكل واضح ، فيما يشير إليه من أن التجميع التجانسى للقدرة يؤثر فى إدراك الطالب لذاته ، وفى إحساسه بالكرامة والقيمة واتجاهاته نحو الأطفال الآخرين . أكثر من هذا أن البحث أوضح أن المدرسين يميلون إلى الأداء الأكثر ملاءمة فى تعليم الجماعة ذات القدرة المتجانسة (٢٣١) وباختصار فإن الاعتقاد بأن التجميع التجانسى للقدرة ييسر عموما التحصيل الدراسى ، هذا الاعتقاد يبدو أنه غير صحيح ، وكما يتم فى مواقف أخرى فإن جماعات القدرة غير المتجانسة تحقق تقدما كبيرا أو أكبر من جماعات القدرات المتجانسة . ومن الواضح أن تجميع القدرة له آثار مرغوب فيها على تقدير الطالب لنفسه ، وعلى اتجاهات المدرس نحو التدريس ، ولكن هذا يتحقق على حساب التحصيل الدراسى المنخفض .

---

(١) Streaming.

وإذا كان تجميع القدرات المتجانسة غير ناجح فكيف يمكن أن تفسر جاذبيته الواسعة الانتشار . إن التفسير العادى هو أن المدرس فى الفصل المتجانس سيجد فروقا أقل . يكون عليه أن يتعامل معها (٦١٩) . ومن الممكن أيضا إشباع الحاجة إلى تصنيف المجتمع والتفرقة بين الأشخاص (٦٧) . ومهما يكن السبب فإن تجميع القدرات المتجانسة مازال من الواضح أنه يرضى الحاجة إلى الشعبية بين بعض المربين ، على الرغم من أن بعض الصيغ الأخرى للتجميع قد تكون أكثر فعالية . وعلى سبيل المثال فقد اقترح ثيلين (٦١٨) مبدأ (أساس) أقل حجم للجماعة ، والذى يذهب إلى أن كل جماعة فرعية ينبغى أن تكون هى أصغر جماعة ممكنة يمكن لها أن تمثل كل المهارات الاجتماعية والتحصيلية اللازمة للنشاط أو العمل الخاص فى الجماعة ، وتسمى هذه الصيغة من التجميع بصيغة الإكمال[1] ، أى أن موارد كل عضو فى الجماعة تكمل موارد الأعضاء الآخرين لدرجة أن الجماعة ككل تملك الموارد اللازمة لإكمال النشاط المطلوب . وهذه بالطبع صيغة للتجميع اللاتجانسى تهتم بالقدرات والمهارات .. إلخ الخاصة بكل عضو إزاء باقى الأعضاء فى الجماعة . ومن الراجح أن يكون الإكمال هو أفضل إجراء للتجميع من حيث الفاعلية ولكنه أيضا من أصعب الإجراءات من حيث التحقيق .

التجميع السوسيوميترى والتحصيل الدراسى :

اقتصرت المناقشة السابقة على التجميع الذى يعتمد على القدرات ، ولكن كثيرا من النظريات ذهبت إلى أن العلاقات بين الأشخاص ربما كانت أكثر أهمية بالنسبة للسلوك الجماعى الفعال . والافتراض الضمنى هو أن الجماعة تملك قدرا محدودا من النشاط المتاح لها ، وأى نشاط يتمدد (يستهلك) فى التخلص من الصراع بين الأفراد سوف يخصم من النشاط المتاح لمهمة الجماعة (نظرية كاتل عن شخصية الجماعة المعروضة فى الفصل الثانى) وقد تم اقتراح محاولات عديدة للتجميع من أجل علاقات جيدة بين الأشخاص (الإكمال والتآلف ... إلخ) ولكن أكثر الإجراءات شيوعا فى التطبيق على جماعات الأطفال هو إجراء تجميع الأطفال وفقا لتفضيلاتهم المحددة ، أى وفقا لأنماط الجاذبية والنفور التى يشعرون بها تجاه كل فرد آخر (٤٣٧) ويطلب من الأطفال القيام باختيار سوسيومترى نمطى يرتبون فيه الأشخاص الذين يميلون أكثر لأن يعملوا معهم ، وأولئك الذين يكرهون أكثر أن يعملوا معهم . ومن المفترض أنه عندما يجتمع الأفراد مع هؤلاء الذين يفضلونهم ستكون الجماعة متآلفة ومتماسكة ولديها صراعات أقل بين أفرادها عند مقارنتها بجماعات تتكون من أشخاص يرفض كل منهم الآخر وعلى سبيل المثال فقد أعاد مورنيو تصنيف الأفراد فى مؤسسة للبنات الجانحات ، ووجد الروح المعنوية والنظام قد تحسنا ، وبالمثل ذكر زيلينى (٦٩٨) أنه حين أعيد تجميع التلاميذ فى إحدى المدارس وفقا لاختياراتهم السوسيوميترية لتضخيم التقبل المتبادل فقد ارتفعت الروح المعنوية .

---

(١) Complementation.

وطالما أن الروح المعنوية للجماعة قد ارتفعت من خلال التجميع السوسيوميترى فقد أمكن توقع أن أعضاء مثل هذه الجماعة يتعلمون بكفاءة أكبر من كفاءة أعضاء الجماعات الأقل تماسكا . وقد أجريت دراسات قليلة فقط لاختبار الفرض الذى يذهب إلى أن الجماعات المتماسكة تقود إلى تحصيل دراسى أكبر وقد تم وصف إحدى هذه الدراسات (٥٦٠) فى الفصل السابع ويمكن أن تتذكر أن الجماعات الأعلى تماسكا منذ البداية ، تؤدى بشكل أفضل أساسا (تتعلم كيف أن تتهجى كلمات أكثر) من الجماعات الأقل تماسكا ، ولكنها تصبح أقل كفاءة فى المراحل الأخيرة من الدراسة . وأشارت الملاحظات التى ذكرها المدرس إلى أن هذا التناقض فى التحصيل الدراسى لدى الجماعات الأكثر تماسكا سببه الأنشطة الاجتماعية الأكبر التى قام بها أعضاء الجماعة المتماسكة ، وكان النشاط الذى ينبغى أن يكرس لمهمة تعلم تهجى الكلمات المحددة ، هذا النشاط ، كان يستهلك فى النشاط الاجتماعى . وعلى العكس من ذلك فإن الجماعات الأقل تماسكا والمنخرطة بشكل أكثر فى التحصيل الفردى والذى يؤدى إلى إنجاز أكثر ، هذه الجماعات توصلت إلى مكاسب أكثر .

وهناك دراسة مشابهة إلى حد ما أجراها لوت ولوت (٣٧٧) . وقد أشارا إلى أن الجماعات المكونة من الأفراد الذين أبدى كل منهم تفضيلا تجاه الآخر (أى الجماعات المتماسكة سوسيوميتريا ..) حصلوا على نتائج خاصة بارتفاع الدافع تجاه أعضاء الجماعة . وقد كان من المتوقع لهذا الدافع المتزايد أن يؤدى إلى تعلم أكثر وحفظ أفضل بأكثر مما فى الجماعات المتماسكة . وقد تم تجميع ٢٠٦ طالبا فى كل من السنة الرابعة والخامسة وفقا لنسب الذكاء والاختيارات السوسيوميترية لتكوين أربعة أنواع من الجماعات (تماسك مرتفع ونسبة ذكاء عالية ، وتماسك مرتفع ونسبة ذكاء منخفضة ، وتماسك منخفض ونسبة ذكاء عالية ، وتماسك منخفض ونسبة ذكاء منخفضة) . وقد اختير أعضاء كل جماعة على أساس مهمتين للتعليم اللفظى ، تلتهما اختبارات للحفظ وإعادة التعلم . وقد تعلمت الجماعات ذات نسب الذكاء المرتفعة بدرجة أعلى فى جماعات التماسك الأعلى ، ولم يكن هناك فرق ملحوظ بين جماعات التماسك المرتفع وجماعات التماسك المنخفض المكون من ذوى نسب الذكاء المنخفضة ، على الرغم من أنه كانت هناك نزعة لدى جماعات التماسك المنخفض لأن تؤدى أفضل من جماعات التماسك المرتفع ، وتشير هذه النتائج إلى أن آثار التجميع السوسيوميترى على التحصيل الدراسى آثار مركزية ، ومن المرجح أنها تتباين مع أنواع الأفراد المكونين للجماعة .

وهناك محاولة مختلفة إلى حد ما خاصة بدراسة الجماعات المتآلفة تبناها ثيلين (٦١٩) . فقد قام بملاحظة كل بعض الأطفال بكفاءة أكثر مما يدرس للأطفال الآخرين ، وبالتالى تحاول أن يجمع ما بين المدرسين والتلاميذ الذين يمكن أن يكونوا متآلفين .

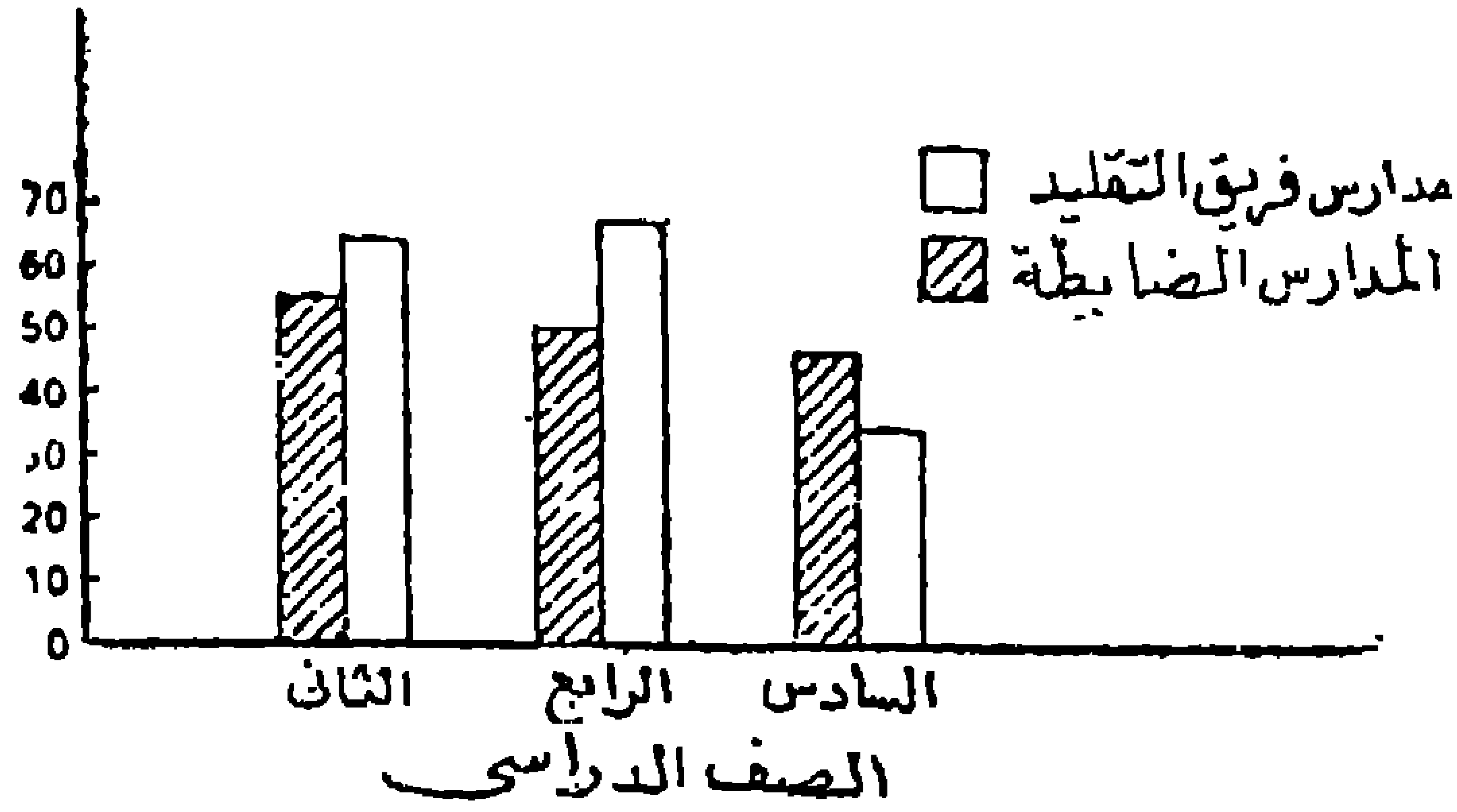
ومن ثم فقد طلب من ١٣ مدرس أن يذكروا أسماء التلاميذ الذين يظنون أنهم يحصلون قدرا أكبر فى الفصل ، وأولئك الذين يحصلون قليلا جدا فى الفصل وقد تم تقويم الأطفال المرشحين لهذه المهمة على اختبار متعدد الأبعاد وضع لقياس الاتجاهات والتفضيلات والإسقاطات اللفظية ، وخصائص أخرى مشابهة وباستخدام هذه المعلومات تم تكوين فصول من الممكن التدريس لها ، وذلك لكل مدرس ، أى أن التلاميذ فى الفصل تم اختيارهم لكى يكونوا مشابهين لأولئك الذين رشحهم المدرس كأحسن من يحققون أفضل تحصيل فى الفصل . ومن التلاميذ الباقين تم تكوين ١٣ جماعة ضابطة بالإجراءات التنظيمية المعتادة . وقد كان واضحا فى فصول القابلية للتعلم أنهم أكثر تآلفا ، على الأقل مع المدرس ، بأكثر مما كان عليه الحال بالنسبة للجماعات الضابطة . وقد أشارت المقارنة بين كلا النوعين من الجماعات إلى ما يلى :

١ – حصل ١١ فصلا من ذوى القابلية من مدرسيهم على درجات أعلى ، وحصل فصل واحد على نفس الدرجة ، وتلقى فصل آخر درجات أقل مما تلقاه تلاميذ فصول الضبط المناظرة .

٢ – من بين الثلاثة عشر فصلا ذات القابلية للتعليم أظهر خمسة فصول مكاسب أكثر امتيازا على اختبارات التحصيل ، على حين أظهر ثمانية فصول مكاسب أقل عند المقارنة بالفصول الضابطة المناظرة . وبإيجاز أدرك المدرسون بوضوح أن أداء التلاميذ كان أفضل فى الجماعات الأكثر تآلفا ، ولكن النتائج الموضوعية فشلت فى التحقق من هذا التصور . ومهما يكن من شىء فإنه من غير الواضح ما إذا كان الإجراء الذى اتبعه ثيلين قد أثر حقيقة فى الجماعات الأكثر تآلفا . وباختصار فإن الدليل الخاص بآثار التجميع السوسيومترى والأنماط المتصلة به وعلاقتها بالتحصيل الدراسى إنما يملك اتساقا متوسطا فقط . وعلى العموم فإن النتائج تشير إلى أن الجماعات المكونة لكى تصبح متآلفة أو متماسكة من خلال الاختيارات السوسيومترية إنما تتعلم أكثر مما تتعلم الجماعات الأقل تماسكا حين تريد أن تتعلم . ومهما يكن من أمر فإن هذا الأثر يعمل بقوة أكبر (وربما فقط) بالنسبة للأفراد من ذوى القدرات الأكبر .

فريق التدريس والتحصيل الدراسى :

ما زالت هناك محاولة أخرى لتطبيق مبادئ سلوك الجماعة على العملية التربوية تلك هى المحاولة الخاصة بفريق التعليم . وفى هذا الإجراء تتحمل مجموعة من المدرسين المسئولية بالنسبة لجماعة كبيرة من الأطفال ، على العكس من الأسلوب الأكثر شيوعا ليدرس واحد لمجموعة قليلة من الأطفال فى فصل دراسى مكتفى بذاته ، ومن حيث الإطار النظرى يتكون فريق التعليم بطريقة تكون فيها جميع الموارد الضرورية متاحة فى كل فريق وفى تعاليم الأطفال يساهم كل مدرس أو مدرسة بخبرته أو بخبرتها الخاصة فى الجهد الإجمالى للفريق ، ويحدث التعلم الحقيقى غالبا فى الجماعات الفرعية الصغيرة والتى تتضمن واحدا أو أكثر من أعضاء



(شكل ١١ – ١)
يوضح الشكل متوسط التحصيل المكتسب بواسطة
تلاميذ فى مدارس تعليم الفريق وفى مدارس ضابطة

الفريق المشاركين فى العملية التعليمية ومن المتوقع أن تؤدى الموارد الإضافية المتاحة لكل جماعة من التلاميذ إلى تحصيل أكاديمى أكثر .

إن تقييم هذا المنحى التعليمى صعب وتوجد دراسات قليلة نسبيا ذات ضبط جيد تم ذكرها فى التراث وسوف نعرض بإيجاز لدراسة أجراها المؤلف للإشارة إلى نوع الآثارات التى يملكها فريق التعليم على التحصيل الدراسى ، لقد قارنت هذه الدراسة النمو الدراسى للتلاميذ فى ثلاث مدارس ابتدائية تستخدم منحى فريق التعليم بثلاث مدارس أخرى ضابطة تستخدم المنحى التقليدى فصول الاكتفاء الذاتى . وقد استغرقت هذه الدراسة فترة سنتين . بدءا بأول سنة كاملة لمدارس فريق التعليم الثلاثة . وقد تم تطبيق اختبارات ستانفورد للتحصيل لكل من الفرق الثانية والرابعة والسادسة فى أوائل السنة الدراسية ومرة أخرى فى أواخر السنة الدراسية . ويوضح الشكل ١١ – ١ نتائج العام الأول لهذا البحث ويمكن ملاحظة أن التلاميذ فى فصول الفريق التعليمى أظهرت مكاسب فى التحصيل أكثر وأوضح من أولئك التلاميذ فى الفصول الضابطة فى الصفوف الثانية والرابعة ، وبالنسبة للصف السادس فإن المكاسب كانت أقل وفى العام الثانى من البحث حافظ التلاميذ فى الصف الثانى على تفوقهم فى فصول فريق التعليم ، وأيضا أظهر تلاميذ الصف الرابع مكاسب ملحوظة فى مدارس فريق التعليم أكبر مما تحقق لدى تلاميذ المدارس الضابطة وحافظ تلاميذ الفصل السادس فى المدارس الضابطة على مكاسبهم على تلاميذ فصول مدارس فريق التعليم (على الرغم من وجود بعض الفقيرات فى مناطق معينة من التعليم) . وبإيجاز بقيت الفروق التى لوحظت فى السنة الأولى ، على وجه العموم إلى نهاية السنة الدراسية الثانية على الأقل .

إن أثار فريق التعليم على تحصيل التلاميذ فى الصفوف الثانية والرابعة متسقة مع معلومات متوفرة عن الآثار المشابهة فى جماعات الراشدين ، وغالبا ما يقضى تنوع الأفكار والآراء والقدرات .. الخ الموجودة فى الجماعة إلى قرارات جماعية أكثر فاعلية من كل من القرارات الفردية (٢٨ ، ٢٩٤ ، ٥٢٩) ومن قرارات الجماعات التى تكون إما متجانسة أو لا تسمح لرأى الأقلية بأن يسمع (٢٨٣ ، ٢٨٤) ، إن طريقة فريق التدريس ليست فحسب تزيد من نطاق القدرات والمعلومات المتاحة فى الفريق ، ولكنها أيضا تؤكد أن كل عضو فى الفريق سوف يتعرض لأفكار ومعارف وآراء من قبل أعضاء الفريق سوف تكون أكثر فاعلية من قرارات المدرسين الموجودين فى المدارس الضابطة ، وهو بالتالى ما يمكن معه توقع أن يؤدى إلى تحصيل أكبر بواسطة تلاميذهم ، أكثر من هذا ، فإن التلاميذ الذين سوف يتعرضون للنطاق الأوسع من القدرات الممثلة فى الفريق ، واحتمال أن يجد كل واحد من التلاميذ مدرسا فى فصله يقر معه بالتآلف ، إنما هو احتمال متزايد جدا . كل هذه العوامل تساهم فى التحصيل الدراسى المرتفع . لدى الأطفال فى مدارس فريق التدريس .

من ناحية أخرى فإن الفشل فى ملاحظة أثر مماثل فى الصف السادس لا يتسق مع هذا التفسير ، ولكن هناك إعتبارات أخرى يمكن أن تفسر الفروق بين التلاميذ الصغار والكبار: أولا: لدى تلاميذ الصف السادس تاريخ طويل من الخبرة فى موقف فصول الاكتفاء الذاتى التقليدية والتى ربما تكون قد خلقت مشكلات للتكيف مع المواقف الجديدة فى مدارس فريق التدريس . ثانيا : أنه من الممكن أن تكون الفروق فى مستويات النمو لدى التلاميذ قد أنتجت فروقا فى مستوى الصف كاستجابة لفصول فريق التدريس . إن التلاميذ فى الصف السادس قد وصلوا إلى مرحلة تأكيد الذات ويهتمون بإرساء الاستقلالية .. الخ، وهم من ثم يستجيبون بفاعلية أكبر ، خاصة للموقف ذى البنية[1] بأكثر مما يحدث فى المواقف التقليدية. ومهما كان السبب فإن فريق التدريس يبدو أنه أكثر فاعلية من المدرسين المنفردين لتلاميذ مستوى الصفوف الصغيرة .

وبإيجاز ، فإنه من الممكن تطبيق مبادئ سلوك الجماعة فى الفصل الدراسى لتيسير التحصيل الدراسى (على الرغم بالطبع من أن عملية الجماعة هى ، فقط مجرد أحد العوامل المؤثرة فى التحصيل الدراسى) . وبوجه عام فإن التحصيل الدراسى ييسره :

(١) التجميع اللاتجانسى للقدرة . (٢) التجميع السوسيوميترى للجاذبية المتبادلة . (٣) مناهج فريق التدريس فى إعطاء التعليمات . ولا يؤدى تطبيق هذه الإجراءات بشكل ثابت إلى تحصيل دراسى أعلى ، عموما ، طالما أن هناك عوامل أخرى تتعارض مع التعليم الفعال ، وقد تكون محاولة المزج ما بين أسلوب التجميع اللاتجانسى للقدرة لدى التلاميذ وأسلوب فريق التدريس ، هى الطريقة الأكثر كفاءة من أجل تيسير التحصيل الدراسى الأكاديمى .

---

(١) Structured Situation

احتضان الإبداع عند الأطفال :

على الرغم من أن المجتمع الأمريكى قد ركز على التحصيل الدراسى باعتباره الهدف الأقصى لتعليم الأطفال ، إلا أن أشخاصا كثيرين بدأوا يدركون أن مجرد اكتساب المعلومات ليس كافيا من أجل أفضل مشاركة ومساهمة فى المجتمع الحديث ، وأن القدرة على التفكير الإبداعى (أى القدرة على صنع استجابة أصيلة وخيالية لما يؤدى إلى إنتاجات غير معتادة) هذه القدرة ، من وجهة نظر كثير من المربين ذوى المهن الأخرى ، لها على الأقل نفس أهمية القراءة والكتابة والحساب . وكما لاحظت بولين بيبينسكى فإننا قد ننصح بإعادة الاهتمام بالفردية وتنمية الأصالة والإبداع ومنح التقدير للرجل غير العادى ، والمجاهدة من أجل أقصى استثمار لمواردنا البشرية (٤٦٦) وبتحقيق هذه النصائح يمكننا توقع أن يكون تدريس الإبداع واحدا من أكبر الأهداف فى نظام التعليم ، ولكن لسوء الحظ ، ينظر إلى المدارس غالبا باعتبارها أساليب لكف الإبداع بأكثر من اعتبارها أساليب لتيسيره . إن الإجراءات والمطالب التقليدية من أجل المجاراة للقواعد التى تحدث فى مدارس كثيرة تشجع الطالب غير العادى ، كما أن السلوك الإبداعى يعاقب أحيانا بأكثر مما يثاب(*).

إن ما له دلالة كبيرة بالنسبة لدارسى ديناميات الجماعة عموما هو ضروب الكف الناجمة عن عملية تفاعل الجماعة فى الفصل . وعلى سبيل المثال لاحظ تورانس (٦٣٠ ، ٦٣١) جماعات يضم كل منها خمسة أفراد من الأطفال فى الصفوف الدراسية من الثانى إلى السادس فى الوقت الذى كانوا فيه يلعبون بلعب علمية . وكان الأطفال قد وضعوا فى جماعات بناء على درجاتهم فى اختبار للإبداع من أجل توسيع المسافة بشكل مستمر ما أمكن بين أعظم الأعضاء إبداعا وغيرهم فى الجماعة وقد أعطت كل جماعة لعبا علمية وطلب ، منهم أن يتعلموا أشياء كثيرة ، ما أمكن ، مما يمكن أن تستخدم فيها اللعب . وبعد ٢٥ دقيقة طلب من الجماعة أن تثبت وتشرح للفصل كثيرا من المبادئ العلمية بقدر المستطاع ، وقد سجل الملاحظون مساهمات الأعضاء فى التخطيط وفى البراهين . وفى ١٧ جماعة من بين الجماعات الخمس والعشرين (٦٨٪) بدأ الأعلى إبداعا فى تقديم أفضل الأفكار ، ولكن ستة فقط من الجماعات الخمس والعشرين (٢٤٪) تم تقييمهم بواسطة زملائهم أعضاء الجماعة باعتبارهم صنعوا أفضل المساهمات قيمة فى الجماعة وقد لاحظ تورانس أيضا داخل الصف السادس أن أعضاء الجماعة قد طوروا أساليب متعددة من أجل كبح أكثر الأعضاء إبداعا ، بما فى ذلك العدوان والنقد .. الخ . كما تم وصفه فى مناقشة سابقة عن تكوين البنية فى الجماعات . وقد

(*) ليس هذا اتهاما لنظام التعليم : إن هذه الممارسات تخدم أهدافا أخرى . والحقيقة أنها لا تشجع الإبداع بدون قصد أيضا فى نفس الوقت .

ظهر أن هذه الأساليب الخاصة بالضبط وقد تم تصميمها من أجل كف السلوك الذى ينحرف عن معايير الجماعة . وإحدى نتائج ذلك بالطبع هى أن السلوك غير المعتاد (الأصالة والتفكير التنويعى وأشكال أخرى من السلوك الإبداعى لا يتم تشجيعه) . ومن حسن الحظ أن الأطفال المدربين ينمون استراتيجيات مضادة من قبل المسايرة ومقاومة العدوانية والمثابرة والمقاومة الهادئة وتجاهل النقد والتهريج والنشاطات غير المتسقة والأنشطة الانفرادية . وبعض هذه الاستراتيجية المضادة يجعل من الممكن للفرد أن ينخرط فى نشاط إبداعى رغم معارضة أعضاء الجماعة الآخرين . والغالبية العظمى من الأطفال المبدعين . على الرغم من هذا ، يلجأون إلى هذا من أجل سد الثغرات حين يعجز الآخرون فى الجماعة عن التقدم ، وعلى هذا فإنهم يؤدون دورا مفيدا للجماعة ، ولكن طاقتهم الإبداعية كانت محدودة .

وهناك إجراءات عديدة تم اقتراحها من أجل تبنى الإبداع لدى الاطفال ، من قبيل ذلك برنامج بورديو للإبداع وأساليب أو زبورن وبارنيس لحل المشكلات إبداعيا .. الخ وكتب وأفكار مايرز وتورانس واستخدام الفنون الإبداعية كأدوات للتعليم .. الخ (٦٣٦) وسوف نهتم هنا عموما بالأسلوب الذى تضمن عملية الجماعة كوسيلة لاحتضان الإبداع .

التجمع من أجل الإبداع(١) :

هناك سؤال مبدئى متصل بالتجمع من أجل الإبداع وهو ما إذا كان الأفراد أكثر إبداعا سواء وهم على انفراد أو وهم كأعضاء فى جماعة . ويعتبر الإبداع عموما إنجازا فرديا على الرغم من أن هناك أمثلة كثيرة معروفة جيدا عن الثنائيات المبدعة . وعلى سبيل المثال فقد أورد تورانس (٦٣٤) كثيرا من الأزواج المتميزين مثل ويلبور وأورفيل رأيت . ومارى بييركورى ، وشارلز ووليام مايو ، ويليام وكارل مينجر وفردريك بانتنج وشارلز بيست ، وأيضا ثنائيات إبداعية أخرى أقل شهرة مثل الكسندر جراهام بل وكوماس واطسون وتوماس اديسون ، وجون كرويسكى وآخرون . وقد شجعت هذه الأمثلة من الثنائيات الإبداعية تورانس على أن يقارن الإبداع الفردى والإبداع الثنائى للطلاب الجامعيين . وقد وجد أن أعضاء الثنائيات حصلوا على مستوى أعلى من الأصالة ومارسوا مشاعر من التنبيه والاستمتاع وأصالة التعبير أقوى مما مارسته خلال العمل على انفراد ، وعلى الرغم من أننا لا نستطيع أن نتأكد من أن نفس الآثار تحدث لدى أطفال الثنائيات فإن هذه النتائج تقترح أن الجماعات يمكن أن تيسر الإبداع على الأقل تحت ظل بعض الظروف .

وقد قام تورانس بفحص بعض الظروف التى تختص بالإبداع فى الجماعات ، وكانت

(١) Grouping for Creativity

دراساته الأولى مستندة على افتراض مؤداه أن الطريقة الطبيعية لدى الأطفال والخاصة باكتساب المعلومات عن الأشياء الموجودة فى اكتشافها بأنفسهم . ففى إحدى الدراسات (٦٣٢) وجد أن الأطفال فى الجماعات الصغيرة (ما بين أربعة وستة أعضاء) يسألون أسئلة أفضل مما يفعلون ذلك وهم فرادى أو وهم فى جماعات أكبر (ما بين ١٢ و٣٠ عضوا) حيث عرفت الأسئلة الجيدة على أنها تلك التى ليس لها إجابات واضحة كتلك التى يرد بها على أسئلة من قبيل (هل الحشيش أخضر) . وقد فحصت آثار المعالجة (التناول)[1] مباشرة فى دراسة أجريت على أطفال من ذوى الستة أعوام عمرا ممن عملوا فى جماعات تتكون كل منها من ستة أشخاص (٦٣٣) وكانت الجماعات قد أخضعت لإجراء تدريب جماعى إبداعى حيث كانت الأنشطة مصممة لإغراء حب الإستطلاع عند الأطفال - وقد أعد الكثير من المناسبات لكى يسأل الأطفال ويكتشفون المسائل ، كما استخدمت لعبتان كمنبهات : نحلة صغيرة من البلاستيك أصدرت صوتا مميزا حين تدور عصا من البلاستيك ، ولعبة عبارة عن آلة موسيقية قادرة على صنع أصوات متعددة ، وقد سمح للأطفال فى نصف الجماعات بأن يتناولوا ويعالجوا النحلة دون الآلة الموسيقية وفى النصف الثانى سمح لهم بأن يتناولوا ويصلحوا الآلة الموسيقية دون النحلة . وحين لم يسمح للأطفال بأن يتناولوا اللعبة أثبت ذلك بواسطة القائم بالتجربة وتسجيلات الملاحظة . وقد صممت الأسئلة إما على أساس أنها واضحة (وهى التى يجاب عليها بالنظر واللمس .. الخ) ، أو على أساس أنها محيرة ومقدمة لغرض (أى الأسئلة التى لا يمكن الإجابة عليها بدون معلومات إضافية) . وقد طرحت أسئلة من النمطين : مع وجود الفرصة للمعالجة (المتوسطات ٦,١٨ ، ٩,١٨) كانت ذات دلالة أكبر من الأسئلة التى طرحت مع عدم وجود فرصة للمعالجة (المتوسطات ١٦,٣٦ ، ٤,٢٧) . وإذا ما كان صحيحا أن الأطفال تعلموا أن يكونوا مبدعين بطرح أسئلة ملائمة فإن هذه الدراسات تشير إلى أن الابداع يمكن أن يتبنى بواسطة الجماعات الصغيرة والتى يشجع فيها الأطفال على أن يتناولوا ويطرحوا أسئلة عن الأشياء الموجودة فى بيئتهم .

وتكوين الجماعة كما فى دراسات أخرى عن إنتاجية الجماعة يمكن توقع أن يؤثر فى السلوك الإبداعى لأعضاء الجماعة . وقد ترتب على ذلك أن تورانس أجرى أيضا دراسات صممت من أجل فحص آثار التجميع التجانسى والتجميع اللاتجانسى على السلوك الإبداعى ، فقد فحص فى أحد البحوث (٦٣١) تلاميذ الصفوف الرابع والخامس والسادس فى ثلاثة مدارس . فى المدرسة رقم (أ) تم تعيين التلاميذ إما فى جماعات متجانسة أو جماعات غير متجانسة على أساس درجاتهم فى اختبار للتخيل وفى المدرستان (ب) و(جـ) كان أساس

(١) Manipulation

التجمعات هو الدرجات على اختبار كاليفورنيا للنضج العقلى . وقد لعب أعضاء الجماعات بلعب علمية ، وقد نبه عليهم بأن يتعلموا بقدر المستطاع أن يبرهنوا ويشرحوا المبادئ لبقية زملائهم فى الفصل . وقد قام الملاحظون بتبويب ووصف مراحل التخطيط وعدد البراهين والشروح وملاحظات أخرى عن البراهين ، وقد كانت آثار التجانس وعدم التجانس التى اعتمدت على الإبداع (الدرجات على اختبار التخيل) كانت مختلفة إلى حد ما عن آثار التجانس وعدم التجانس التى إعتمدت على الذكاء (درجات على اختبار كاليفورنيا للنضج العقلى) ففى الجماعات الإبداعية تم طرح أفكار ذات دلالة أكبر فى الجماعات المتجانسة مما طرح فى الجماعات غير المتجانسة . وقد كان هناك انتماء فى هذا الاتجاه بالنسبة للجماعات (الذكية) ولكن الفرق كان دالا فقط فى مجموعة من المجموعتين . وفى كلتا الجماعتين (الإبداعية والذكية) تمت البرهنة والشرح لأفكار لها دلالة أكبر فى الجماعات غير المتجانسة بأكثر مما حدث فى الجماعات المتجانسة . من ناحية أخرى مارس كل من أعضاء الجماعة الأعلى ذكاء والجماعة الأعلى إبداعا ، إلى حد ما ، ضغطا فى الجماعات غير المتجانسة ، ولكن هناك فرقا مثيرا فى أنواع الضغوط التى مارسوها : كان الأشخاص الأعلى ذكاء مضغوطين لإنتاج أفكار أكثر على حين كان الأشخاص الأعلى إبداعا مضغوطين لإنقاص إنتاجهم من الأفكار .

إن النتائج المذكورة فيما سلف تقضى بأن يكون للجماعة آثار مختلفة على الأنواع المختلفة من أعضاء الجماعة وعلى الجوانب المختلفة من عملية الجماعة وقد بدا أنه على سبيل المثال أن عدم التجانس ييسر إنتاج الأفكار بواسطة أعضاء الجماعة الذكية ، ولكنه بدا يعوق الأفكار لدى أعضاء الجماعة المبدعة . أكثر من هذا فإنه من الممكن إيضاح أن التجانس يزيد من الروح المعنوية بالنسبة لأعضاء الجماعة الأقل قدرة طالما أنهم يمكنهم بسهولة القيام بمقارنات ملائمة بين أنفسم بأكبر مما هو متاح فى الجماعات غير المتجانسة . ويبدو أن الأداء على المهام (الأعمال) الدراسية والذهنية يتيسر بواسطة التجميعات غير المتجانسة كما يبدو أن الإبداع يحتضن بواسطة التجمعات المتجانسة خاصة فى الجماعات المكونة من أشخاص ذوى قدرة إبداعية مرتفعة . وقد دعمت بعض هذه المقاصد من خلال نتائج أوردها دورس (١٦٩) وبفحص دراسة أجريت على تلاميذ فصول اللغة الإنجليزية من الصف التاسع وجد أن الدارسين المتسمين بالبطء يقرأون أكثر ويسمعون أكثر ويحبون المدرسة أكثر وكانوا أعلى ثقة ، كما كانوا أعلى تقبلا من الناحية الاجتماعية فى الجماعات المتجانسة بأكثر منهم فى الجماعات غير المتجانسة ، وقد كتب الطلاب الممتازون موضوعات إنشائية أكثر ، واستخدموا كلمات أكثر صعوبة ، وعبروا عن آثار أكثر تركيبا وتجديدا كما كانوا أكثر شغفا بالتعليم فى الجماعات المتجانسة منهم فى الجماعات غير ١١- انسة .

وباختصار يوجد دليل جيد مؤداه أن عمليات الجماعة متضمنة فى السلوك الإبداعى ، كما أن الدراسات التى تحلل الأنواع الخاصة من أعمال الجماعة المحتضنة للإبداع ليست شاملة ، والنتائج ليست حاسمة تماما ، ويبدو عموما أن السلوك الإبداعى بواسطة الأفراد ذوى القدرة الإبداعية العالية من الأفضل له أن يشجع :

١ – فى الجماعات أكثر منه بين الأفراد .

٢ – فى الجماعات الصغيرة منه فى الجماعات الأكبر .

٣ – بالسماح بالتناول (المعالجة) .

٤ – فى الجماعات المتجانسة أكثر منه فى الجماعات غير المتجانسة . أما إذا كانت هذه الشروط تتبنى أيضا السلوك الإبداعى أكثر لدى هؤلاء من ذوى القدرة الإبداعية الضئيلة فإنه ما لم يتحدد بعد .

تشجيع التعاون فى جماعات الأطفال :

سوف نستخدم فى السياق الحالى مصطلح (التعاون) للإشارة إلى التنوع فى ضروب السلوك المحبذ من الناحية الاجتماعية (أو المقبول اجتماعيا) مثل المساعدة ومعاونة شخص لآخر ، والتخطيط معا لأنشطة مشابهة وهو على عكس ضروب السلوك اللا اجتماعية مثل التنافس والسلوك العدوانى والانسحاب وما إلى ذلك(١) .

إن التعاون عملية كامنة فى الجماعة ، وهى تقتضى ، بحكم طبيعتها الخاصة ، التفاعل ما بين الأشخاص ، وطالما أن التعاون ضرورى فى الغالب لتحقيق الأهداف الشائعة فإنه من المهم أن يطور الأطفال توجها تعاونيا نحو تفاعل الجماعة يمكنهم من التيسير وليس إعاقة أداء الجماعة الفعال . إن ضروب السلوك التعاونى يمكن تشجيعها بطرق كثيرة ولكن سلوك الجماعة يعتبر شريكا فى كل الإجراءات . والطرق الأكثر شيوعا والمستخدمة فى تنمية التعاون فى الجماعة هى الطرق التى تهتم بالتدعيم وتكوين البنية .

تدعيم التعاون :

إن استخدام التدعيم لتشجيع ضروب السلوك المرغوب ولعدم تشجيع ضروب السلوك غير المرغوبة ليست بالتأكيد [illegible] جديدة . إن الأدباء والمدرسين يستخدمون بشكل تقليدى الإثابات والعقوبات والمدح واللوم لإظهار ضروب السلوك المحبذ اجتماعيا ، ولكف ضروب السلوك الضارة اجتماعيا . ومهما يكن من شىء فإن الدراسات المحكمة جدا حول آثار التدعيم على

---

(١) يناقش [illegible] التعاون كجانب من جوانب بيئة العمل وهو ما يتعارض مع الاستخدام الحالى للمصطلح الذى يصف جوانب من [illegible] الجماعة

السلوك التعاونى فى الأطفال نادرة وذات تاريخ حديث نسبيا . وعموما فيمكن للتدعيم أن يؤثر فى السلوك مباشرة (مثل مكافأة أو عقاب بعض الاستجابات المعينة) أو ضمنيا (مثل ما نراه من ضرورة إثابة ومعاقبة استجابات بعض الأفراد) .

إن الآثار المباشرة للتدعيم على التعاون بين الأطفال تمت دراستها بواسطة عدد كبير من الباحثين . وقد حاول أزرين ولندزلى الإجابة على السؤال التالى « هل يمكن تنمية التعاون بين الأفراد والمحافظة عليه ؟ وهل يمكن عزله وحده من خلال تقديم أو عدم تقديم منبه يدعمه ويكون متاحا لكل فرد من أفراد فريق التعاون بعد كل استجابة تعاونية ؟ » (١٦) . لقد تم اختيار عشرين طفلا ما بين سبع سنوات و ١٢ سنة فى ثنائيات ، وكانت قد تمت مضاهاة كل ثنائى من حيث العمر والجنس . وقد لعب كل فريق لعبة مستخدما جزء من آلة لا يمكن أن يعمل بواسطة فرد واحد على انفراد ، ويحتاج لأن يستجيب أحد الأشخاص لسلوك الآخر من أجل إنتاج التدعيم ، ومن ثم فإنه إذا تعاون عضوا الثنائى فإنهما يثابان (يحصلان على حلوى) وإذا لم يتعاونا فلن يثاب أى منهما . وقد تعلمت كل الفرق التعاون خلال أول عشرة دقائق من اللعب . مهما يكن من شىء فإن السلوك التعاونى يتناقص حين لا يستمر التدعيم .

آثار أخرى مشابهة للتدعيم المباشر تم إثبات وجودها لدى تلاميذ الصفين الأول والثانى حين طلب منهم أن يتعاونوا من أجل أن يكسبوا جائزة (٤٨٥) ولدى أفراد ما بين سن ٥ و ١٠ سنوات تم تدعيمهم من أجل ضروب سلوك تعاونية فى جماعات يتكون كل منها من ثلاثة أفراد (٤٣٢) وليس هناك أى شك فى إمكانية استخلاص السلوك التعاونى ، والاحتفاظ عن طريق التدعيم ، ولكن من الظاهر أن مثل هذا السلوك يعتمد على التدعيم المستمر ، وعندما لا يتوقع التدعيم فإن شعلة السلوك التعاونى تنطفئ .

إن هناك دليلا جيدا مؤداه أن الأطفال يتعلمون من ملاحظة ضروب سلوك الآخرين على الرغم من أن معظم البحوث التى أجريت عن التدعيمات البديلة والضمنية يبدو أنها قد ركزت على ضروب السلوك اللا اجتماعية (مثل : العدوانية) بأكثر مما حدث بالنسبة لضروب السلوك التعاونى . وبحوث باندورا وزملائه (٢٥) هى أفضل مثال لهذه البحوث . لقد ظهر فى بحوث عديدة أن ضروب السلوك العدوانية تشكل بواسطة ملاحظة النموذج (القدوة)(١) الذى ينخرط فى أعمال عدوانية ويثاب عليها ، مقارنا بملاحظة نموذج لا ينخرط فى سلوك عدوانى . إن العدوان يزيد بملاحظة نموذج عدوانى حتى وإن كان مثل هذا السلوك يثاب علنا على الرغم من أنه من الممكن أن الفشل فى تلقى اللوم ومعايشة آثار أخرى سلبية ، من الممكن أن يكون

---
(١) Model

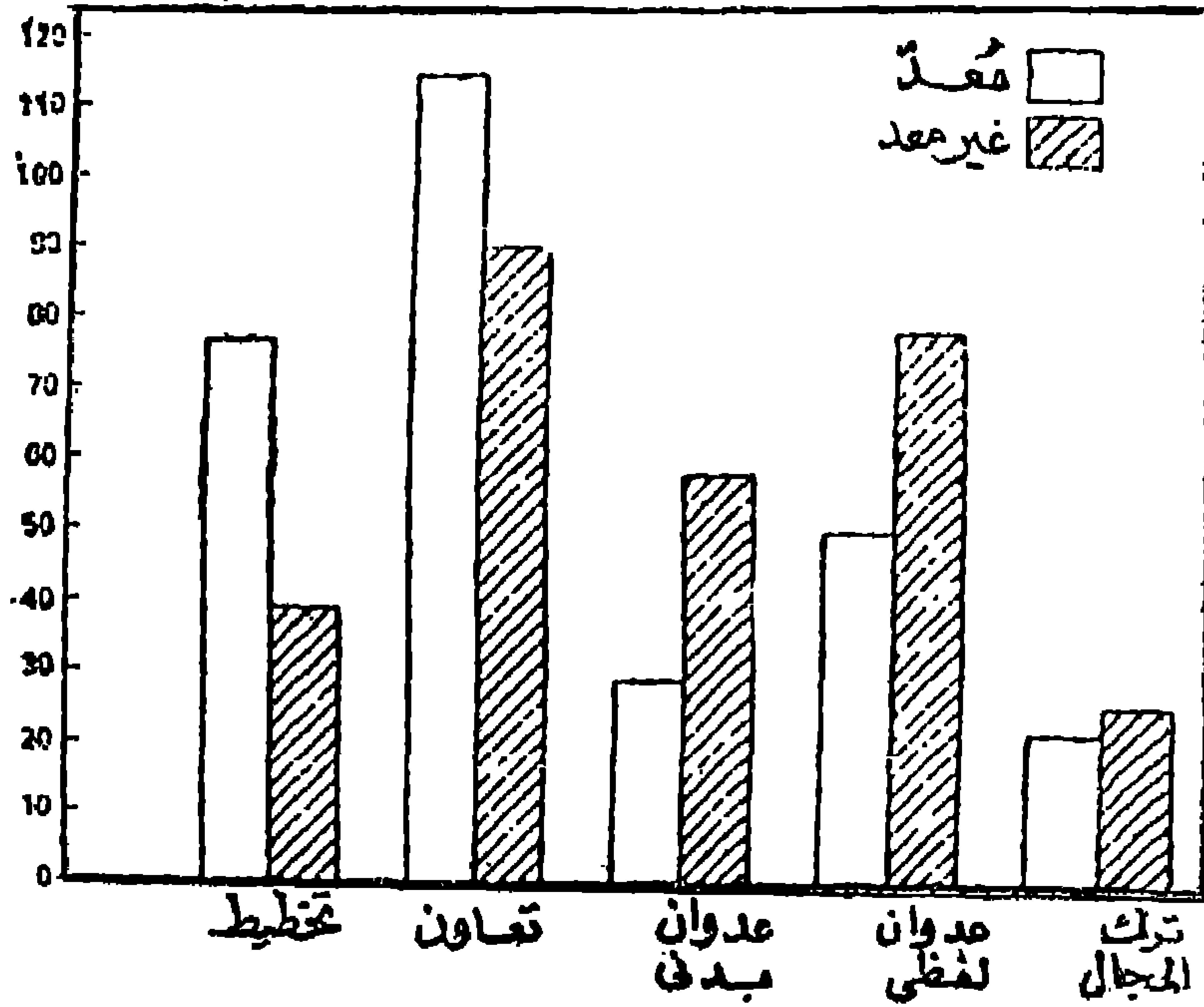
إدراكها بمثابة تدعيم . ومن الواضح أن عزل الاستجابات العدوانية سوف ييسر تنمية التعاون . ومن المفترض أن السلوك التعاونى يمكن تشجيعه بتقديم نموذج تعاونى . (بالمناسبة حاول المعلمون القيام به لسنين عديدة) ومن المثير للاهتمام أنه لم تجر دراسات من هذا النمط على الأطفال إجرائيا على الرغم من أن مثل هذه الآثار تم إثباتها بين القرود (٤٢٨) .

وبإيجاز فإنه من الممكن تشجيع السلوك التعاونى من خلال إستخدام : إما تدعيم مباشر ، أو تدعيم بديل ، على الرغم من أن مواصلة السلوك يبدو أنها تعتمد على الحضور المستمر للتدعيم وقد يكون من المفضل بالطبع إنماء توجه تعاونى لا يعتمد على قوى خارجية .

البنية والتعاون :

يمكن للخصائص البنيوية أن تيسر أو تكشف عن ظهور السلوك التعاونى فى الجماعة . وعلى سبيل المثال فإن الأطفال فى الجماعات الصغيرة يفتقرون إلى التنظيم الجماعى . ويسيطر على تفاعل الجماعة العدوان اللفظى والبدنى ويبدو أن الحاجة إلى التنظيم هى إحدى محددات هذا السلوك اللا تعاونى ، ومن ثم فإن السلوك التعاونى قد يتم تشجيعه عن طريق تقديم نوع من البنية إلى الموقف .

إن الدليل على الفرض الذى يرى أن زيادة البنية أو التنظيم الخاصة بجماعات الأطفال سوف يزيد من السلوك التعاونى دليل محدود للغاية ، ولكنه كاف للإشارة إلى أن هذا الإجراء يمكن أن يكون فعالا ، وقد فحص تورانس (٦٣٥) على سبيل المثال آثار بنية المهمة على سلوك الجماعات من ذوات الخمس سنوات عمرا . نيط باثنتى عشرة جماعة يتكون كل منها من ستة أفراد ، نيط بهم ظرف تجريبى ، حيث قدمت بنية ما للمهمة التى كان عليهم أن يقوموا بها وعينت اثنتا عشرة جماعة مماثلة لموقف ضابط حيث لم تقدم بنية للمهمة . وقد كانت المهمة هى بناء قصر الأحلام . لقد أخبر أعضاء الجماعات التجريبية أنهم يمكنهم بناء أحد قصور الأحلام ، ثم قيل لهم أنهم باستطاعتهم بناء واحد من القصور التى رسمها أحد الأعضاء أو بناء وحدة ذات ملامح تستمد ملامحها المركبة من أكثر من رسم . وكان قد تم افتراض أن القصور المرسومة سوف تجهز (تبنى) المهمة لأعضاء الجماعة . أما أعضاء الجماعات الضابطة فقد طلب منهم فقط بناء قصر الأحلام ، يخططون له ويعملون معا لإكمال المهمة وقد تم منح كل جماعة دقيقة فقط للبناء ، وقام الملاحظون بتسجيل خمس فئات عن ضروب السلوك هى التخطيط والتعاون والعدوان اللفظى والعدوان البدنى ، وترك المجال (أى عدم القيام بالعمل) . ويوضح شكل ١١ - ٢ أن التخطيط والسلوك التعاونى كانا نسبيا أكثر تكرارا فى الموقف غير البنيوى ، على حين أن السلوك العدوانى كان أكثر تكرارا فى العمل غير البنيوى منه فى العمل البنيوى .



(شكل ١١ — ٢)
يوضح هذا الشكل فئات السلوك الملاحظة فى فئات عمرية ذات خمس سنوات وبدون مهام معدة « نقلا عن تورانس » (المرجع ٦٣٤)

فى دراسة ثانية (٦٣٦) تم تنويع البنية بتعيين قائد فى الجماعات التجريبية وعدم تعيين قائد فى الجماعات الضابطة وقد كانت الدراسة ، من نواحى أخرى مشابهة للتجربة الأولى . وقد فشلت النتائج فى تدعيم الفرض . لقد حدث تخطيط أكثر فى الجماعات البنيوية ولكن سلوكا تعاونيا أكثر قد لوحظ فى الجماعات غير البنيوية . إن معنى هذه النتيجة غير واضح طالما أنه من غير الممكن أن أعمار الخمس سنوات قادرة على الانخراط فى سلوك قيادى فعال . أى أنه من المحتمل أن تعيين عضو جماعة فى دور القيادة يفشل فى تقديم التنظيم المتوقع للجماعة . إن البنية السوسيوميترية للجماعة هى أيضا محدد قوى للسلوك التعاونى ، وقد نتذكر من الفصل (٧) أن الجماعات المكونة من أفراد ينجذب كل منهم تجاه الآخر (جماعات متماسكة) كانوا أكثر تعاونا من الجماعات المكونة من أشخاص لا ينجذب كل منهم إلى الآخر (جماعات غير متماسكة) .

إن هذه النتائج الخاصة بآثار بنية الجماعة وتكوينها على التعاون يشهد بأهمية الاهتمام بنوع البنية الذى يمكن أن يشجع التعاون . إنه لمن الواضح أن أنواع البنية ميسرة ولكننا نحتاج إلى معرفة أكثر عن هذه الآثار .

فروض مقبولة عن جماعات الأطفال :

إن أهمية الطفولة لتنمية أنماط سلوكية لها قيمة ، أمرا لا يمكننا أن نغالى فى تأكيده ، ومن ثم فإن أى إجراء ييسر مثل هذا النمو يستحق الاهتمام ، وبالنظرة البسيطة لجماعات الأطفال تكتشف قلة المعلومات الموثقة جيدا عن العمليات النفسية فى مثل هذه الجماعات وينبغى القيام بجهد كبير قبل أن يصبح ممكنا تقديم نتائج ثابتة وصادقة عن مبادئ الجماعة فى جماعات الأطفال وتطبيق هذه المبادئ فى المواقف العملية ، إن الفروض التالية رغم معقوليتها فى إطار المعرفة الحالية يجب اعتبارها محاولات على سبيل التجربة .

الفرض الأول : يتعلم الأطفال طرق السلوك المعترف به اجتماعيا فى الجماعات عن طريق عملية التنشئة الاجتماعية .

لقد وجدت فى جوانب عديدة ، تم الاهتمام بها ، أن جماعات الأطفال يظهر فيها كل من وجوه الشبه أو الخلاف مقارنا بما هو موجود فى جماعات الراشدين . وقد لوحظت أوجه الشبه فى تكوين الجماعة (٥٤٥ ، ٥٦٦ ، ٢٢٣) وفى العلاقات المكانية (٤١٧ ، ٤ ، ٣٧٠) أنماط التفاعل (٦٣٠) والمجاراة (٥٨ ، ١٤٨) وفى بنية الجماعة والقيادة (٤١٨) . وتظهر الفروق فى السلوك أيضا كدالة للعمر . وعلى العموم يصبح سلوك الأطفال فى الجماعات أكثر شبها بسلوك الراشدين عندما يتعلمون الطرق الملائمة للتصرف فى داخل الجماعات ، على الرغم من أن التطور من أنماط سلوك الطفولة إلى أنماط سلوك الراشدين ليس مستقيما على طول الخط .

الفرض الثانى : ييسر التجميع اللاتجانسى لقدرة التحصيل الدراسى إلى مدى أكبر مما يتم بفعل التجميع التجانسى للقدرة :

تناقض هذه النتيجة الاعتقاد الذائع بين المربين والذى مفاده أن التجميع المتجانس للقدرة ييسر التحصيل الدراسى ، ومهما يكن من شىء فإن النتائج متسقة بشكل معقول فى إبراز النتيجة المضادة (٢٣٠ ، ١٥ ، ١٧) ويبدو أن الأطفال الأقل قدرة يستفيدون من التفاعل مع الأطفال الأكثر قدرة ، بينما لا يضار الأخيرون بارتباطهم بالتلاميذ الأبطأ وتتفق هذه النتائج بالطبع مع النتائج الخاصة بتجميع القدرة ، وفاعلية حل المشكلات لدى جماعات الراشدين .

الفرض الثالث : يستجيب المدرسون بالتدريس للجماعات المتجانسة القدرة أفضل من استجابتهم للتدريس للجماعات غير المتجانسة القدرة :

لقد تدعم هذا الفرض من خلال نتائج دراسات متعددة (٢٣٧) . إن المدرسين يجدون أنه من الأيسر الاستجابة لمطالب التلاميذ المتشابهين فى القدرة، أكثر من الاستجابة لمطالب التلاميذ ذوى القدرات غير المتشابهة . إن الآخيرين يتطلبون مهارات تعليمية وتخطيطا وأنشطة تعليمية متعددة .

الفرض الرابع : يميل تجميع القدرة المتجانسة إلى رفع تقدير الذات لدى أعضاء الجماعة الأقل قدرة ، على حين أن تجميع القدرات غير المتجانسة يميل إلى رفع الذات لدى الأفراد الأكثر قدرة .

من الواضح أن أثر التجميع على تقدير الذات يتأثر بعمليات المقارنة الاجتماعية ، وفى الجماعات المتجانسة يقارن الأفراد الأقل قدرة أنفسهم بشكل ليس فى صالحهم ، بأكثر مما يتم فى الجماعات المتجانسة من حيث أن المقارنة تكون فى صالحهم . وتنشأ الآثار المضادة لدى الأفراد الأكثر قدرة . ويستمد الدليل الخاص بهذا الفرض من دراسات متعددة (مثل ٢٣٠ ، ١٧٤) .

الفرض الخامس : يتعلم أعضاء الجماعات المترابطة سوسيوميتريا أكثر مما يتعلم أعضاء الجماعات الأقل تماسكا حين يريدون أن يتعلموا (قارن فرض ٥ فصل ٧) :

إن النتائج المتعلقة بهذا الفرض غير متسقة تماما ، ولكن النتائج المتاحة تشير إلى أن الفرض صادق (٢٧٧ ، ٦٥٠ ، ٦١٩) . ويتدعم هذا الفرض أيضا من حيث أنه متطابق مع النتائج الخاصة بالتماسك وحل المشكلات فى جماعات الراشدين .

الفرض السادس : ييسر التعليم ، من خلال « فريق التدريس » ، التحصيل الدراسى فى الفصول الابتدائية الصغيرة ، ولكنه يعوق التحصيل الدراسى فى الفصول الابتدائية الأعلى :

تساهم المهارات والقدرات الإضافية المتاحة فى فريق التدريس فى التحصيل الدراسى فى الصفوف الثانية أو الرابعة (على الأقل) بأفضل مما يحدث ، نسبيا ، فى الفصول التقليدية . ويبدو أن أسلوب الفصل التقليدى أكثر فعالية فى الصف السادس (دراسة غير منشورة للمؤلف) . إن فشل التعليم بواسطة الفريق فى تحقيق تحصيل دراسى أفضل فى الصف السادس ، ربما كان راجعا إلى مرحلة النمو لدى التلاميذ أو لخبراتهم السابقة فى فصول ذات طابع تقليدى أكثر .

الفرض السابع : يكون التلاميذ أكثر إبداعا حين يكونون فى جماعات بأكثر مما يكونون وهم منفردين .

الفرض الثامن : التلاميذ أكثر إبداعا وهم فى الجماعات الصغيرة عنهم وهم فى الجماعات الكبيرة .

الفرض التاسع : يمكن للإبداع أن يتبنى لدى الأطفال من خلال السماح لهم بتبادل ومعالجة وطرح أسئلة عن الأشياء الموجودة فى بيئتهم .

الفرض العاشر : الأطفال أكثر إبداعا وهم فى الجماعات المتجانسة عنهم وهم فى الجماعات غير المتجانسة :

وإن هذه الفروض المتعددة والمتعلقة بتبني الإبداع من خلال عمل الجماعة تم تدعيمها عبر العديد من دراسات تورانس (٦٣١ ، ٦٣٢ ، ٦٣٣ ، ٦٣٤) . وعلى العموم فإن الظروف التي لا تكف حب الاستطلاع الطبيعي لدى الطفل ، أو التي تشجع التعبير عن الأفكار غير المعتادة ، تتبنى نمو القدرة الإبداعية ، كذلك فإن العمل في جماعة صغيرة ، في جو من الحرية لاستكشاف البيئة ، يحقق كثيرا من هذه المتطلبات . وإن العلاقات المقترحة في الفروض من السابع إلى العاشر تنطبق أيضا على الراشدين ، ولكن النتائج المنشورة مستمدة من دراسات عن جماعات الأطفال .

الفرض الحادي عشر : يمكن تنمية السلوك التعاوني والمحافظة عليه إما بواسطة تدعيم مباشر أو بديل ، على الرغم من أن استمراره يعتمد على التواجد المستمر للتدعيم .

لقد تم إثبات آثار التدعيم المباشر على تنمية ومواصلة السلوك التعاوني بوضوح من خلال بحث جيد الإحكام (١٦ ، ١٤٨) وقد تم أيضا بوضوح إرساء كفاءة التدعيم البديل بعزل ضروب السلوك اللاتعاوني لدى الأطفال (٢٥) .

الفرض الثاني عشر : هناك أنماط معينة من بنيات جماعات الأطفال تشجع على تنمية السلوك التعاوني :

النتائج الخاصة بآثار البنية على ظهور السلوك التعاوني متفرقة وغير متسقة . وتقديم البنية إلى المهمة يحسن التعاون (٦٣٥) . وييسر التعاون أيضا من خلال التجميع السوسيومتري (٥٦٠) ، ولكن يبدو أن تقديم بنية القيادة مما يقلل من حجم التعاون في جماعات الأطفال . مرة أخرى ، على المرء ألا يفترض أن هذا الفرض صحيح فقط بالنسبة لجماعات الأطفال على الرغم من أن البراهين المتاحة تم الحصول عليها من دراسات خاصة بجماعات الأطفال .

الفصل الثانى عشر

أفكار ومشكلات وتطلعات(١)

لقد اتضح ، بشكل مؤكد ، التعقيد الكبير فى عملية الجماعة من خلال استكشافنا للعلاقة بين البيئات المختلفة للجماعة والنظر إلى الجماعة وهى تعمل . وتم التعرف على العلاقات المتشابكة بين المتغيرات الكثيرة المؤثرة فى سلوك الجماعة . وقد رأينا أن خصائص الأفراد تؤثر فى أداء الجماعة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال بنية الجماعة ، وأن البيئة الفيزيقية قد تؤثر فى تكوين وبنية الجماعة وأيضا فى سلوكها . ولكن هل تعلمنا شيئا أكثر من ذلك . إن استكشافاتنا أدت إلى صياغة ١٣٦ فرضا مقبولا ، ولكن فى كثير من الحالات كان من الضرورى أن تصدق ، بالكاد ، الفروض فيما وراء الموقف الخاص الذى جمعت فى إطاره المادة .

وربما يسأل الطالب عن دلالة الدراسة العلمية لديناميات الجماعة . إن السؤالين اللذين طرحا بشكل متكرر يتناولان : (١) صدق الفروض التى أرسيت فى العمل لمواقف طبيعية . (٢) القيمة العملية لنتائج دراسات عملية الجماعة . وربما أمكن تناول السؤال الأول من خلال إيضاح أن البحوث ، التى أجريت فى المعمل وفى المواقف الطبيعية ، تقود عادة إلى نتائج قابلة للمقارنة . ويخفف هذا الإيضاح بعضا من الصعوبة التى أثارها نقص الضبط للمواقف الطبيعية والاصطناعية فى المعمل . أما بالنسبة للسؤال الثانى فقد تم عرض بعض التطبيقات الخاصة بمبادئ الجماعة فى جماعات المعايشة الخبرية وجماعات الأطفال . وسوف يوضح هذا الفصل كيف يمكن للفرد أن يكون مشاركا بفعالية أكثر فى الجماعة باستخدام معرفته بعملية الجماعة . وعموما فإن هناك أيضا بعض النتائج السلبية خاصة بحركة الجماعة ، وسوف نحاول أن نضيف بعضا من هذه الآثار غير المرغوب فيها ، والفصل الأخير يعالج الأخطاء السابقة والمقترحات المتعلقة بالمستقبل .

المواقف العلمية والطبيعية :

تدور الأسئلة المتعلقة بمدى ملاءمة النتائج المعملية الطبيعية حول موضوعين كبيرين :

١ - هل علم النفس الذى يدرسه طالب السنة الثانية فى الجامعة يتناظر مع علم النفس البشرى على وجه العموم ؟ إن هذا يطرح المسألة بشكل حاد ولكنه يعرض للموقف الذى

(١) Issues, Problems and prospects.

يتخذه كثير من النقاط . ومن المفترض إلى حد ما أن طالب الجامعة (أو طالب السنة الثانية بها على وجه الخصوص) لا يمكن اعتباره ممثلا للجنس البشرى ، فمن المعتقد أن سلوكه محكوم بمنظومة من القوانين النفسية مما لا ينطبق على الآخرين ، خاصة أولئك المشاركين فى أنشطة حقيقية فى الحياة الواقعية . والواقع أن طلبة الجامعة يختلفون فى عدد من الجوانب الجوهرية عن الجمهور العام ، فهم على الجملة أكثر ذكاء وأفضل تعليما وأصغر سنا من الجمهور العام من الراشدين . وقد تؤثر هذه الفروق حقيقة فى الفروق السلوكية بشكل دال بالنسبة لسلوك الجماعة . هل يمكن تجريبيا أن يتحدد ما إذا كانت هذه الفروق قائمة ، وإلى أى مدى يمكن أن تجعل النتائج المستقاة من دراسة جماعات من طلاب الجامعة غير صحيحة ؟ : لا يحتمل أن تكون الإجابة التأملية هذه أكثر صحة من الإجابات التأملية الخاصة بالأسئلة المتعلقة بمسائل نفسية أخرى .

٢ – هل النتائج المستفادة من جماعات اصطناعية فى المعمل لها أى صلة وثيقة بسلوك الجماعة الطبيعية خارج المعمل فى الحياة الواقعية ؟ يذهب جميع النقاد إلى أن جماعات المعمل لا يمكن أن تطمح فى إعادة خلق الجماعات فى المواقف الطبيعية ، ومن ثم فإن المبدأ الذى ينطبق على مثل هذه الجماعات المعدة لا يمكن توقع انطباقه على الجماعات الطبيعية ، والتى تتعرض لنمط معقد من المتغيرات الموجودة فى المجتمع الأكبر . أكثر من هذا فمن المؤكد أن أعضاء مثل هذه الجماعات ليس لديهم فى الغالب ، الدافع ، حيث إن الموقف للكل يعتبر بمثابة لعبة ، والفرد النمطى مدفوع لإرضاء الباحث ، أو على العكس لإفساد التجربة بشكل متعمد وهكذا . ومن المؤكد حقيقة أن جماعات المعمل تختلف فى نواحي عديدة عن الجماعات الطبيعية على الرغم من أنه ليس مؤكدا أن الاختلافات هى تلك التى أشار إليها النقاد . وعلى سبيل المثال فإن الفرد يلزمه فقط ملاحظة اندماج عضو جماعة معملية فى عمل تم تحديده للجماعة لكى يقتنع بأن مسألة الدافعية ليست مسألة شرعية . ومن ناحية أخرى تتعرض بحوث المواقف الطبيعية إلى النقد بسبب افتقارها إلى ضبط المتغيرات المرتبطة بها ، ومن الواضح أن الجماعات الطبيعية تتعرض لكثير من المتغيرات ، ويصبح من الصعب التعرف على العلاقات السببية أكثر مما يحدث فى المواقف المعملية . وقد أشار فستنجر (١٨٥) بالفعل منذ سنين عديدة إلى أن الفائدة الكبيرة فى دراسة جماعات المعمل هى أن عدد المتغيرات المؤثرة فى سلوك الجماعة فى أى وقت يمكن أن تنخفض إلى نسبة مقبولة ، ويمكننا فقط من خلال ضبط بعض المتغيرات وترك الأخرى لتمارس دورها ، يمكننا تحديد آثار مثل هذه المتغيرات . ولكن مرة أخرى فإننا أمام مشكلات إمبيريقية لا يمكن أن تحل من خلال الجدل . إن السؤال الأساسى هو : هل الدراسات المعملية والدراسات الميدانية تفضى إلى نتائج متشابهة ؟

ومن الناحية العلمية يفضى السؤالان المطروحان من قبل إلى موضوع واحد . لقد ضمت النسبة الضخمة من البحوث المعملية طلابا بالكليات كأعضاء جماعة ، بينما ضمت غالبية

الدراسات الميدانية أشخاص من طلاب الجامعات وسوف نحاول أن نوضح أن بحوثا لها مثل هذه المشكلات تفضى إلى نتائج متشابهة ، سواء كان المفحوصون من طلاب الجامعة أو أشخاص عاديين تم إعدادهم كجماعات معمل ، أو كجماعات طبيعية يشاركون فى الحياة الواقعية . وسوف توضح المقارنة بين الدراسات المعملية والدراسات الميدانية بالمظاهر المتعددة لسلوك الجماعات هذه النقطة .

الفرد فى مقابل الجماعة(١) :

لقد تم إثبات إمكانية المقارنة بين النتائج المعملية ونتائج الدراسات الميدانية مبكرا منذ سنة ١٨٩٣ ، فى دراسة تريبليت المتعلقة بسلوك الفرد حين يعمل منفردا أو حين يعمل فى حضور الآخرين . وقد اعتمدت تلك الدراسات المبكرة على بيانات أستمدت من سجلات رسمية لسباقات الدراجات ، حيث تمت مقارنة المواقف الآتية : التسابق وعدم التسابق والمواقف التنافسية . وفى موقف عدم التسابق كان راكب الدراجة منفردا على الممر يحاول (ضرب) رقم مسجل ، وفى موقف التسابق كان الراكب يحاول أن يضرب رقما مسجلا ولكن مع دراجة أخرى فى موقف التسابق وفى موقف التنافس كان يوجد ركاب متعددون يتنافسون ، كما يحدث فى أى سباق عادى . وقد وجد تريبليت أن مواقف التنافس أسفرت عن أسرع وقت مستغرق وأسفرت مواقف عدم التسابق عن أبطأ وقت ، ومن هنا قام بدراسة معملية حيث كان يعمل ٤٠ طفلا ، إما منفردين أو فى ثنائيات أثناء استخدامهم لأداة مصممة على شكل سنارة لصيد السمك . وكما فى الدراسة المبكرة فقد أسفر موقف العمل مع جماعات عن المعدلات الأسرع للأداء . وتختلف هذه الدراسات ليس فحسب فى المواقف (معمل فى مقابل ميدان) ولكن أيضا فى نوع العمل وجمهور المفحوصين ، ومع ذلك فقد اتفقت النتائج .

القصف الذهنى(٢) :

ذكر أوزبورن (٤٦٠) أن المشاركة الجماعية تنتج أفكارا جديدة راديكالية أكثر من العمل الفردى عند إتباع إجراءات خاصة . وتتكون هذه الإجراءات المعروفة باسم القصف الذهنى من منظومة من القواعد المتعلقة بالمشاركة المقبولة من جانب الجماعة . والقواعد الأساسية هى أن أى فكرة ينبغى أن تذكر ، ولا ينبغى تقييم أى فكرة إلى أن يتم التعبير عن جميع الأفكار . وقد تم ذكر البرهان المذعم للفرض المتعلق بآثار القصف الذهنى من خلال بحث تم إجراؤه فى مؤسسة صناعية مع موظفين فى الشركة استخدموا كأعضاء جماعة ، وذلك كجزء من أنشطة عملهم المعتاد . وقد تم إجراء دراستين معمليتين على الأقل لاختبار نتائج أوزبورن . فقد أجرى

---

(١) Alone versus together.

(٢) Brain storming.

ميدو وبارتيس وريس (٤١٣) دراسة على طلاب الجامعة الذين عملوا منفردين فى ظل تعليمات القصف الذهنى وعدم القصف الذهنى . وقد أنتجت تعليمات القصف الذهنى تقريبا ضعف الحلول الجيدة للاستخدامات غير المعتادة التى أنتجتها تعليمات عدم القصف الذهنى . وفى الدراسة الأخرى (١٣٩) تمت مقارنة أزواج من الأفراد يعملون معا بأزواج اسميين (أى بتجميع نتائج شخصين يعملان منفردين) وقد اتبع جميع المفحوصين تعليمات القصف الذهنى . ومرة أخرى اتفقت النتائج مع نتائج أوزبورن . ويبدو عند النظر إلى هذه الدراسات أنه من الواضح أن آثار إنتاج تعليمات القصف الذهنى متشابهة سواء فى المواقف الطبيعية أو فى المعمل . وعموما فإن هناك سؤالا ما عن آثار مشاركة الجماعة فى حد ذاتها . .

وقد دعم هذه الاستنتاجات تيلور وبيرى وبلوك (٦٠٩) كما دعمها دونيت وكامبل وجاستاد (١٧١) فقد قارن تيلور وزملاؤه جماعات فعلية وأخرى اسمية يعملون فى ظل تعليمات القصف الذهنى . ووجدوا أن الجماعات الإسمية قد أنتجت أفكارا تقريبا ضعف أفكار الجماعات الفعلية . وقد أجرى دونيت وزملاؤه دراسة مشابهة فى شركة مناجم ، ووجدوا نفس النتائج على نحو جوهرى . ولا تذكر هاتان الدراستان بالطبع شيئا عن فاعلية وتأثير تعليمات القصف الذهنى ، ولكنهما يلقيان الشك على قيمة مشاركة الجماعة والنقطة الرئيسية هنا عموما هى أن نفس النتيجة يمكن أن تستقى من دراسة معملية باستخدام طلبة جامعيين أو من دراسة تجرى فى مؤسسة صناعية أو باستخدام علماء بحث علمى وموظفين إداريين .

الجاذبية المتبادلة بين الأشخاص :

تقدم دراسات الجاذبية المتبادلة بين الأشخاص دليلا حول إمكانية المقارنة بين دراسات الجماعة فى المعمل والجماعات الميدانية بالنسبة لمتغيرين على الأقل : التشابه والجاذبية الميدانية . وقد كشفت دراسة تتبعية طويلة المدى عن التعارف (٤٥٤) كشفت عن أن التماثل المدرك للاتجاهات كان محددا هاما للجاذبية . فقد دعى الطلبة لكى يعيشوا فى منزل للإيجار بدون أجرة مقابل العمل كمفحوصين فى البحث . ولم يكن الطلاب فى البداية متعارفين ، ومن ثم كان من الممكن دراسة المتغيرات المتعلقة بتكوين الصداقة . وقد انتهى نيوكمب إلى أنه حينما يكتشف الأفراد معلومات أكثر عن اتجاهات بعضهم تجاه البعض الآخر فإن تفضيلاتهم المستوحاة من الجاذبية العالية قد مالت إلى التغير فى صالح الأفراد الذين كانوا أكثر اقترابا فى الاتفاق معهم (٤٥٤ ، ٢٥٤) . وقد كان هؤلاء الطلاب بالفعل أعضاء فى جماعات واقعية ويعيشون فى عالم واقعى . ويمكن استقاء نفس النتيجة من الدراسات الكثيرة التى ذكرها بيرن وزملاؤه . والتى استخدم فيها بشكل صارم جماعات معملية وكان الإجراء الأساسى يتطلب من المفحوصين الاستجابة لمقاييس اتجاه بعد إعداد ظروف إيهامية أدت بهم إلى الاعتقاد بأن اتجاهاتهم تتفق مع اتجاهات الآخرين بدرجات متفاوتة . وقد ارتبطت مقاييس تالية للجاذبية

بشكل مرتفع بدرجة التماثل فى الاتجاهات (انظر مثلا : ٩٤ ، ١٠٠ ، ١٠١ ، ١٠٤) ومن هنا تمت البرهنة على أن تماثل الاتجاهات محدد مهم للجاذبية ، سواء فى المعمل أو فى المواقف الطبيعية .

ومن ناحية أخرى تم إيضاح أن الجاذبية البدنية للشخص الآخر محدد للجاذبية المتبادلة بين الأشخاص ، فقد أجرى والستر وارونسون وروثمان (٦٦١) دراسة ميدانية باستخدام إجراء أطلقوا عليه رقصة الكمبيوتر(١) حيث تمت مزاوجة المفحوصين(٢) الذكور منهم والإناث بشكل ظاهرى من أجل الرقص من خلال الحاسب الإلكترونى وذلك بعد أن حصل الباحثون على قياسات للدرجة التى ينجذب بها المفحوص نحو شريكه . وقد كشفت النتائج عن المدى الذى وصل إليه إعجاب المفحوص برفيقته ومدى رغبته فى لقائها مرة أخرى ومدى تكرار طلبه إياها للخروج معه ثانية . كل ذلك إنما هو دالة لجاذبيتها البدنية . ونفس النتائج تم التوصل إليها بالنسبة للإناث . وقد أفضت دراسة أجراها شلوسير (٥١٦) إلى نفس النتائج فقد أحضر أنثى للعمل كشريك جذاب أو غير جذاب ، وتمت المزاوجة ما بين هذه الأنثى وبين مفحوص ساذج(٣) بدون تجربة للعمل فى مهمة معملية . وكان تقييم المشاركة الجذابة بدنيا أكثر ارتفاعا عن المشاركة غير الجذابة ، حتى عندما سلكن بشكل تعارض مع إكمال المهمة .

ومن ثم فقد أفضى الدليل الإمبيريقى إلى نتائج متسقة بالنسبة لكل من تماثل الاتجاهات والجاذبية البدنية كمحددات للجاذبية المتبادلة بين الأشخاص ، سواء أجريت الدراسات فى المواقف الطبيعية أو أجريت فى المعمل .

سلوك المجاراة :

الدراسات المتعددة التى أجريت فى المعمل وبرهنت على أن أعضاء الجماعة يميلون إلى المجاراة وفقا لمعيار جماعى مدرك ، ليست بحاجة إلى التنوية (انظر مثلا : ١٤ ، ٦٢) . وقد تمت البرهنة على المجاراة فى كثير من الدراسات الميدانية ، وعلى سبيل المثال فقد لاحظ فريد وشاندلر وموتون وملاك (٣٠٢) سلوكا مجاريا ملحوظا بين سائقى السيارات حيث يعتمد إعطاء إشارة قبل الدوران إلى حد ملحوظ على سلوك السائق الموجود فى السيارة التى أمام السائق الملاحظ مباشرة . وربما يكون القارئ قد شاهد سلوك ركاب المصعد من خلال (الكاميرا الخفية)(٤) يدير الأشخاص المشتركون مع المخرج وجوههم فى اتجاه محدد ، بعد دخول المصعد ويدير الركاب الآخرون وجوههم دون تعمد فى نفس الاتجاه . مثل هذا السلوك

---

(١) Computer dance

(٢) Nominal pairs.

(٣) Naive.

(٤) Candid Camera.

ربما كان معدا . ولكن سلوك ركاب المصعد مشابه للسلوك الذى تمت البرهنة عليه فى المعمل وفى مواقف ميدانية أخرى . وقد أثبتت دراسة روز نياوم وبلاك (٤٩٣) الخاصة بالسلوك التطوعى أيضا المجاراة فى غير المواقف المعملية . فقد دخل باحث إلى مائدة القراءة فى مكتبة إحدى الكليات واقترب من شريك جالس بالفعل هناك ، ودعاه إلى مشاركة فى إحدى التجارب وكان على هذا المشارك إما أن يقبل أو يرفض . آخرون كانوا يجلسون إلى نفس المائدة وكان يطلب منهم نفس الطلب . وقد ظهر أن العدد الذى تطوع من الطلاب بدون تجربة عقب موافقة المشارك الأول كان أكبر من العدد الذى تطوع عقب رفض المشاركة .

أكثر من ذلك إثارة مع ذلك ما ظهر من أن نسبة المجاراة تتباين مع مركز الشخص الآخر سواء فى المعمل أو فى المواقف الطبيعية . فقد اختبر موسنر (٤١١) المفحوصين إما منفردين أو مع شريك تم تقديمه إما كطالب زميل أو كحجة (ثقة) فى الفن . وكانت المهمة هى أداء اختبار مايير للحكم الفنى . وقد قام الشريك الذى كان حليفا للمجرب بأداء اختبارات لم تكن صحيحة وفقا لمفتاح التصحيح الخاص بهذا الاختبار . وقد حدثت مجاراة لأداءات الحليف على الاختبارات الخاطئة عندما قدم هذا الشريك كحجة فنية بشكل أكثر دلالة مما حدث عندما قدم على أنه طالب زميل . كذلك أثبتت دراسة ليفكوفيتش وزملاؤه (٣٤٨) الخاصة بانتهاك المشاة لإشارات المرور أن المجاراة الأكبر كانت للشخص صاحب المركز المرتفع . فقد إنتهك المشارك الذى يدرك على أنه إما ذو مركز مرتفع أو ذو مركز منخفض إشارة (لا تعبر) أما الأشخاص الآخرون المنتظرون للعبور فقد انتهكوا الإشارة بشكل أكثر تكرارا حينما كان يلبس المشارك (المنتهك الأول) زى شخص ذى مركز مرتفع بأكثر مما كان يحدث حينما يكون المنتهك (الأول) مرتديا زى أقل مركزا .

وبإيجاز هناك دليل قوى مؤداه أن تأثيرات الآخرين على سلوك الفرد واحدة سواء فى المواقف الطبيعية أو المواقف المعملية .

أساليب القيادة :

لقد تم إيضاح الاتفاق بين بيانات المعمل والبيانات الميدانية بشكل بالغ الوضوح من خلال الدراسات الكثيرة الخاصة بتأثيرات أسلوب القيادة على سلوك الجماعة . وربما اعتبرت الدراسة الرائدة التى قام بها ليفين وليميت وهوايت (٣٦٠) دراسة ميدانية ، طالما أنها أجريت فى مدرسة معمل . وعموما فقد كانت دراسة تجريبية ، من حيث أن أسلوب القادة قد تم تنويعه بشكل منظم . ويجب أن تتذكر أن الروح المعنوية للجماعات الأتوقراطية كانت أكثر انخفاضا بشكل ملحوظ عن الروح المعنوية للجماعات الديمقراطية . فقد كان هناك كبش فداء : عدوان أكبر وعداوة أشد ، وكان هناك إعجاب أقل بالقائد الأتوقراطى المستبد . من ناحية أخرى كانت إنتاجية الجماعات الأتوقراطية أعلى إلى حد ما من إنتاجية الجماعات الديمقراطية ، وعلى

الرغم من أن الفرق لم يكن يعتد به من الناحية الإحصائية . وقد تم الحصول على نتائج مماثلة من خلال عدد من الدراسات استخدمت جماعات معملية معدة . وعلى سبيل المثال قارن بريستون وهينش (٤٧٣) بين القيادة بالمشاركة والقيادة الإشرافية فى جماعات مكونة من أربعة أو خمسة أفراد ، وكان العمل المعين لهم هو ترتيب مرشحين للرئاسة وذلك وفقا لجدارتهم . وقد أوضحت النتائج أن القيادة بالمشاركة أثمرت فى الجماعة ذات الروح المعنوية المرتفعة (الرضا المرتفع) بأفضل مما أثمرت القيادة الإشرافية . وقد كشفت القيادة الإشرافية عن تأثير أقل على الناتج النهائى أفضل مما كشفت عنه القيادة بالمشاركة ، ولكن دلالة هذه النتيجة بالنسبة للإنتاجية من الصعب تفسيرها . وقد أجرى شو (٥٣٢) دراسة معملية على جماعات معدة مكونة من أربعة أشخاص لحل المشكلات إما تحت قيادة أوتوقراطية أو قيادة ديمقراطية وحاولت التعليمات الموجهة للقادة أن تستثير ضروب سلوك مشابهة لتلك التى قام بها القادة الأوتوقراطيون والقادة الديموقراطيون فى دراسة ليفين وزملائه . كان المفروض أن طلاب جامعيين عملوا فى الجماعات لمدة أقصاها ٥٠ دقيقة . ومن ثم كان الموقف التجريبى مختلفا بشكل ملحوظ عما كان فى دراسة ليفين وزملائه ، فقد اختلف حقيقة تقريبا فى جميع الجوانب فيما عدا أن القادة سلكوا إما بشكل أوتوقراطى أو بشكل ديموقراطى . وكانت النتائج فى الدراستين متفقة مع ذلك بشكل دقيق . وكانت الروح المعنوية مرتفعة بشكل ملحوظ فى الجماعات الديموقراطية عنها فى الجماعات الأتوقراطية ، بينما كانت نوعية أداء الجماعة أعلى فى الجماعات الأتوقراطية . كذلك احتاجت الجماعات الأتوقراطية إلى وقت أقل مما احتاجت الجماعات الديمقراطية ، كما وقعت فى أخطاء أقل .

وعلى الرغم من أن التوافق بين دراسة ليفين وزملائه ودراسة شو مما يشير إلى أنه من الممكن الحصول على نتائج مشابهة سواء من بيانات الجماعات المعملية أو الجماعات الطبيعية فإن هناك دراسة أخرى تكشف عن الحقيقة بشكل أكثر وضوحا . لقد أجرى مورس وريمر (٤٤١) دراسة فى إحدى المؤسسات الصناعية حيث أجريت تغييرات تواءمت مع تغير نحو : إما مزيد من السلوك الأتوقراطى من جانب القائد أو نحو مزيد من السلوك الديموقراطى . وقد تم اختيار أربع مجموعات بواسطة اختيار مسبق لكى تجئ متماثلة بقدر الإمكان ، وفى مجموعتين منها أجرى تغيير أدى إلى تحكم هرمى أكبر بمعنى أن التغيير أدى إلى تحكم أكبر بواسطة الإدارة العليا فى القرارات المؤثرة فى أعضاء الجماعة . وقد منحت الجماعتان الآخريان الأعضاء تلقائية الحكم الذاتى فيما يتعلق بالمسائل المؤثرة فى عملهم وبعد ٦ شهور من التدريب لخلق الظروف التجريبية عملت الجماعات لمدة عام واحد تحت ظل ظروف الحكم الذاتى أو التحكم الهرمى . تم بعد ذلك قياس الروح المعنوية والإنتاجية مرة أخرى . وقد أخذت الفروق بين القياس المبدئى والقياس النهائى كدليل على تأثير التغييرات التى قدمت بشكل تجريبى وقد تم الحصول على

مقاييس متعددة للرضا ، وذلك مع النتيجة التى مفادها أن الرضا يتزايد فى ظل ظروف التحكم الذاتى ويتناقص مع ظروف التحكم الهرمى ، وعلى سبيل المثال تم طرح سؤال عن التقدير الإجمالى لمدى حب العامل للعمل من أجل الشركة . وقد اتضحت زيادة التقديرات فى حالة شرط الحكم الذاتى والاستقلال (٠,١٧٠) وتناقصها فى حالة التحكم الهرمى (— ٠,٢٧) وهو فرق يعتد به بصورة مرتفعة . كذلك كشفت محفزات أخرى ، خاصة بالرضا عن العمل والرضا عن الإشراف ، كشفت عن نمط مماثل . لقد كان مقياس الإنتاجية غير مباشر طالما أن أعضاء الجماعة كان مطلوبا منهم أن يصنعوا أى أنواع فى المواد التى تقدم إليهم ، وعلى هذا فإن الإنتاجية كانت تقاس فى إطار تكلفة القيام بحجم معين من العمل . لقد أوضحت النتائج تزايدا فى الإنتاجية فى كلا الموقفين ، ولكن التزايد كان أكبر لدى جماعات التحكم الهرمى . وتتفق نتائج هذه الدراسة الميدانية المتشبعة ذات المدى الطويل اتفاقا قويا مع نتائج الدراسات التى أجريت فى مواقف أخرى .

إنه لمن المثير حقا أن تؤدى الدراسات التى أجريت تحت ظل ظروف متباينة إلى نفس النتائج تماما . ويجب ملاحظة أن (١) أن المفحوصين كانوا يختلفون فى السن والخبرة والألفة بالجماعة . (٢) كان القادة إما مرتفعى التدريب أو غير مدربين بالنسبة لدورهم ، وكانوا إما أقران لأعضاء الجماعات أو فى مراكز أعلى . (٣) كانت الجماعات إما تقليدية أو معدة . (٤) كانت المواقف إما ميدانية أو معملية . (٥) تنوعت المهام بشكل كبير من دراسة لأخرى . وعلى الرغم من كل هذه الفروق الكثيرة فإن النتائج التى يمكن إستقاؤها متماثلة أساسا وبصرف النظر عن الظروف فإن القيادة الأوتوقراطية أدت إلى روح معنوية منخفضة أو رضا منخفض ، على حين أفضت القيادة الديموقراطية إلى تحسن فى الروح المعنوية ، وكانت إنتاجية الجماعات الأتوقراطية إما مساوية لإنتاجية الجماعة الديموقراطية أو متفوقة عليها .

تحديد أهداف الجماعة :

لقد كشفت دراسة شيلى (٥٦٢) عن أن أعضاء الجماعات المعملية حددوا مستويات الطموح (أهدافا) لجماعاتهم واستجابوا لتحقيق أو عدم تحقيق الأهداف بنفس الطريقة التى يستجيب بها الأفراد للأهداف الشخصية . ويعنى هذا أن مستويات الطموح ترتفع بعد النجاح وتنخفض بعد الفشل أيا ما كانت هذه المستويات من الطموح شخصية أو مستويات طموح للجماعة . وقد أورد زاندر (٦٩١) وزاندر وميدو (٦٩٤) نتائج متشابهة ، حينما طلب من أعضاء الجماعة أن يصلوا إلى إجماع يخص مستوى طموح الجماعة وكان الفرق الوحيد الذى وجد هو أن الجماعات خفضت مستوى الطموح الخاص بالجماعة بشكل أقل بعد الفشل بأكثر مما رفعوه بعد النجاح . لقد أجريت هذه الدراسات فى المعمل مع جماعات معدة تتكون من طلبة جامعيين . وقد لاحظ نفس الآثار بشكل أساسى كل من زاندر ونيوكمب (٦٩٥)

فى دراستهما عن حملات جمع التبرعات . وبعد عدة سنين وجد أن الجماعات المعدة والمسئولة عن أنشطة الحملات دائما ما ترفع هدفها فى الغالب بعد الحملات الناجحة . ولكن احتمال خفضها بعد الحملات الفاشلة كان أقل . وتكشف المناقشات السابقة عن أن نتائج الدراسات المعملية التى استخدمت جماعات معدة توحى باستنتاجات عن كثير من جوانب سلوك الجماعة ، وهى تشبه الاستنتاجات التى تقدمها نتائج الدراسات الميدانية التى تستخدم جماعات طبيعية . لقد غطت تلك البحوث المجالات التالية : (١) ضروب السلوك فى المواقف الفردية مقارنة بضروب السلوك فى حضور الآخرين . (٢) آثار القصف الذهنى . (٣) المتغيرات المؤثرة فى الجاذبية بين الأشخاص . (٤) سلوك المجاراة . (٥) آثار أساليب القيادة . (٦) تحديد أهداف الجماعة هذه حقيقة هى أشكال مختلفة من السلوك كما أن إثبات أن المبادئ التى تحددت فى المعمل توجد أيضا فى الأوضاع الطبيعية ، تقلل من قوة نقد النقاد الذين يحاولون فى أن نتائج دراسات الجماعات الاصطناعية فى مناخ اصطناعى ليست متعلقة بالجماعات الطبيعية فى المواقف الاجتماعية الطبيعية ، وكذلك تقلل من قوة هؤلاء الذين يحاجون فى أن الضبط فى المواقف الطبيعية يقلل من صدق النتائج التى يحصل عليها من الدراسات الميدانية . لقد أوضحنا أنه فى كثير من الأحيان تنطبق نفس العلاقات الوظيفة على كلا الموقفين .

على العموم ، على القارئ أن يكون حذرا ، فإن هذه النتائج لا تعنى عدم وجود فروق بين مواقف الجماعات المعملية والجماعات الطبيعية ، كما لا تنوى التلميح إلى أن البحوث المعملية يمكن تعميمها أوتوماتيكيا على الموقف الميدانى . بل على العكس إن المبادئ التى أرسيت فى المعمل ينبغى أن تختبر فى الميدان قبل ان نتمكن من معرفة ما إذا كان يمكن تعميمها على الجماعات الطبيعية . وبنفس المعنى ، فإن المبادئ المستمدة من الملاحظات على سلوك الجماعات فى الأوضاع الطبيعية ، مع نقص الافتقار إلى ضبط المتغيرات الكامنة فى مثل تلك المواقف ، لا يمكن قبولها بوصفها صادقة إلى أن يتم اختبارها تحت ظروف مضبوطة . إن النقطة المهمة هى أن كثيرا من نتائج الدراسات المضبوطة على جماعات معدة تنطبق على الجماعات الطبيعية ، ولكن الطريقة الوحيدة لمعرفة ذلك هى من خلال دراسات مشابهة فى كلا الوضعين . إنه لا يمكن التأكيد ، بدون فحص ، على ما إذا كانت نتائج الدراسات المعملية ليست ذات صلة وثيقة بالحياة الواقعية ، أو أنها يمكن أن تعمم مباشرة على المواقف الطبيعية أو أن الدراسات الميدانية تفضى إلى نتائج صادقة .

المشاركة الفعالة فى الجماعات :

يقدم الدليل الخاص بعديد من المتغيرات المحددة لعملية الجماعة إرشادات للفرد الذى يرغب فى أن يصبح عضوا أكثر فاعلية فى الجماعة ، وليس من هدفنا الانشغال بمناقشة مطولة عن تطبيق مبادئ ديناميات الجماعة على المشاركة الفعالة فى الجماعات ، إننا سوف نهتم فى الواقع

بعدد محدود من المتضمنات لنرى كيف يمكن استخدام المعرفة الخاصة بعمليات الجماعة لتحسين فاعلية فرد ما كعضو جماعة . لننظر فى بعض المعلومات الخاصة بكل بيئة من البيئات المتعددة للجماعة .

البيئة الفيزيقية والمشاركة الفعالة :

لكى يكون عضو الجماعة فعالا ينبغى الإقرار بأن كل فرد له حيز شخصى مما لا يمكن للآخرين أن ينتهكوه وهو يتنوع مع تنوع العلاقة بين الفرد والأشخاص الآخرين ، وإلى الحد الذى يكون معه عضو الجماعة حساسا بأن للحيز الشخصى لباقى أعضاء الجماعة حقوقا مكانية يجب أن يحترمها الفرد إذا رغب فى أن يكون محترما وموضع الإعجاب من الأشخاص الآخرين فى الجماعة . إن الاعتراف بالحقوق المكانية للآخرين واحترامها سيزيد من فرص عضو الجماعة فى أن يكون عضوا فعالا .

ويجب أيضا على عضو الجماعة الفعال ذى الطموح أن يعتد بالتنظيمات المكانية . لأن التنظيمات المكانية ترتبط بالمركز فى الجماعة ، ويجب على عضو الجماعة أن يسلك وفقا لذلك الغرض . مثلا : نفرض أن عضو الجماعة ذا مركز منخفض جلس على رأس المائدة حيث موضع جلوس شخص ذى مركز مرتفع ، هذا الشخص سوف يعتبره باقى أعضاء الجماعة متبجحا بشكل غير لائق أو ربما اعتبروه غبيا بدرجة ما . من ناحية أخرى لنفرض أن شخصا ذا مركز مرتفع « رئيس الجماعة » جلس على جانب المائدة ، من المحتمل أن يرى الآخرون أنه يحاول التظاهر بأنه لا يأخذ وضعه بشكل جاد فى الجماعة ، خاصة فى الجماعات حديثة التكوين . إن السلوك غير المتسق مع المعايير المناسبة للموضع المكانى قد يؤدى إلى نتائج غير مرغوب فيها بالنسبة للمشاركة الفعالة فى الجماعة .

وعلى العكس من ذلك لنفرض أن الجماعة حديثة جدا لدرجة أن التنوع فى البنية لم يحدث بعد ربما حاول عضو الجماعة أن يقوى من فرصته لمركز القيادة أو لمركز مرتفع فى الجماعة من خلال اختيار موضع مكانى ملائم ، وطالما أنه لا يوجد أساس لتقدير اختيار موضع خاص على أنه غير مناسب فإن الموضع الذى يحتله شخص فى اللقاء الأولى للجماعة من المحتمل أن يحدد إلى حد ما الوضع الاجتماعى (دور ، مركز) الذى سيحصل عليه هذا الشخص فى الجماعة المستقرة .

البيئة الشخصية والمشاركة الفعالة :

إنه من الصعب بالنسبة للفرد أن يغير من شخصيته حينما يصير عضوا فى جماعة معينة ، ولكن ليس من الصعب تماما أن يصير الشخص على وعى بخصائص الأعضاء الآخرين فى الجماعة وأن يتكيف تبعا لذلك . فيمكن على سبيل المثال أن يكتشف عضو الجماعة أن الآخرين

فى الجماعة تنقصهم قدرات معينة مطلوبة لإكمال مهمة وربما فشل فى أن يسلك وفقا لهذه المعلومات خوفا من الظهور بمظهر العدوانى أو المستخف ، مثل هذه الاستجابة سوف تخفض من فاعلية عضو الجماعة . ومن ناحية أخرى يمكنه القيام بعرض اقتراحاته بطريقة يمكن أن تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها . ومن ثم يزيد من فاعليته الخاصة كعضو فى الجماعة . وبطريقة مشابهة يستطيع عضو الجماعة أن يكيف سلوكه وفقا لخصائص زملائه أعضاء الجماعة . ومن المعروف ، مثلا ، أن النساء أقل تأثيرا للذات وأقل تنافسا فى الجماعات من الرجال . وحين تتكون الجماعة من نساء فقد تصبح عضو الجماعة أكثر فاعلية من خلال سلوكها بشكل أقل تأثيرا للذات ، وأقل استبدادا بأكثر مما يكون ضروريا فى جماعات الرجال . من ناحية أخرى فإن الاعتراف أيضا بأن تأكيد الذات والتنافسية عبارة عن خصائص للرجال يجب أن تساعد فى تحديد الاستجابات المناسبة لمثل هذه السلوك من قبل أعضاء الجماعة الآخرين .

وحين يكون عضو الجماعة هو القائد أيضا فإنه من المهم تقويم درجة الجاذبية الخاصة بموقف عمل الجماعة . وحين يكون موقف عمل الجماعة ، إما ملائما جدا أو غير ملائم على الإطلاق ، فإنه من المحتمل أن يكون قائدا أكثر فاعلية إذا ما تبنى أسلوبا قياديا توجيهيا . ومن ناحية أخرى يكون موقف عمل الجماعة ملائما أو غير ملائم بدرجة متوسطة ، بالنسبة للقائد ، فإنه من الممكن أن يكون مؤثرا إذا ما تبنى أسلوبا قياديا غير توجيهى قائد الجماعة غالبا ما يخطئ فى هذا الاعتبار ، خاصة حين يصبح موقف عمل الجماعة غير جذاب جدا . وتوحى الدلالة الإمبيريقية بأنه ينبغى عليه أن يصبح أكثر توجيها ، على حين يصبح فى أغلب الأحيان توجيهيا فى تفاعله مع الأعضاء الآخرين فى الجماعة .

وعضو الجماعة الحساس اجتماعيا أكثر فاعلية من الأعضاء الأقل حساسية . إنه من الممكن من الناحية النظرية على الأقل بالنسبة لأحد الأفراد أن يتنبه بقدر من التروى إلى أمزجة ومشاعر وعواطف الآخرين ، ومن ثم يصبح أكثر حساسية لهم . وحين يحدث ذلك فإن الاحتمال يتزايد فى اتجاه أن يسلك عضو الجماعة بطريقة تقوى من قبوله فى الجماعة ، وتقوى أيضا من فاعلية الجماعة .

وأخيرا فإنه من الواضح أن العضو الذى يسلك إما بطريقة غير اعتيادية أو بطريقة للمجاراة مبالغ فيها يكون أميل للتصادم مع السلوك الفعال للجماعة ، ومن ناحية ثانية فإن عضو الجماعة الفعال سيكون واعيا بمشكلات المجاراة واللامجاراة . إنه سوف يجارى متى يظهر أن ذلك أمر مرغوب فيه لأداء الجماعة الفعال ولكنه سوف يميز أيضا المناسبات التى تكون فيها عدم المجاراة أفضل طريق .

تكوين الجماعة والمشاركة الفعالة :

يعتمد تكوين الجماعة ، كما فى حالة البيئة الشخصية على خصائص أعضاء الجماعة أو

بتحديد أكثر على العلاقات بين خصائص أعضاء الجماعة . وطالما أنه من الصعب تغيير خصائص الشخص فإنه يمكن تحقيق التحسن فى فاعلية عضو الجماعة ، بداية من خلال تعديل السلوك والذى يتطلب عادة أن يسلك الشخص بطرق متميزة إفرض مثلا أن الشخص يجد نفسه عضوا فى جماعة غير متماسكة . إن استجابته الطبيعية ستتطلب فى الغالب ضروب سلوك يمكن أن تكشف عن عدم استهوائه بالجماعة . وعلى وجه العموم فإنه إذا كان جادا فى أن يصير أكثر فاعلية فى الجماعة وفى جعل الجماعة أكثر فاعلية ، فإنه يستطيع أن يقوى ضروب سلوكه من أجل أن يتواصل على نحو أكثر مودة تجاه الجماعة ، أو على الأقل يخفض افتقاره إلى الحماس لها .

وبطريقة مشابهة يستطيع عضو الجماعة أن يزيد من فاعليته فى جماعات غير متكافئة بالتنبيه إلى الحاجات المتبادلة لأعضاء الجماعة الآخرين . وإذا ما عبر عضو آخر فى الجماعة عن حاجته للمودة فإنه يمكن للفرد أن يشبع هذه الحاجة بإظهار المودة ، حتى على الرغم من أن سلوكا كهذا يكون مناقضا لرغبات الفرد الشخصية أو لطرقه النمطية ورد فعله تجاه الآخرين . أما إذا كان الآخرون فى الجماعة يبرزون حاجة السيطرة فإن على الفرد أن يصبح أكثر خضوعا من أجل الاهتمامات المتعلقة بفاعلية سلوك الجماعة .

إن عدم تجانس القدرات والآراء من الممكن ألا يزداد(١) حسب الرغبة ، ولكن من الممكن لعضو الجماعة أن يشجع استخدام القدرات المتاحة والتعبير عن مختلف الآراء وهذا أمر مهم ، خاصة حين يكون عضو الجماعة فى موضع القيادة . إن الدرجة التى تشجع الأغلبية للتعبير عن رأيها إنما هى محدد هام لفاعلية الجماعة . ويمكن للتابع أيضا أن يزيد من فاعليته كعضو جماعة وذلك بتشجيع الآخرين على المشاركة فى عملية الجماعة .

بنية الجماعة والمشاركة الفعالة :

من الواضح أن ضروب السلوك التى تهم فى العضوية الفعالة للجماعة مرتبطة بطريقة واضحة ببنية الجماعة ، ويحدد الموضع الذى يحتله فرد فى الجماعة ضروب السلوك المتوقعة منه وردود أفعال الآخرين تجاه أفعاله . ويتحدد هذا التوقع بوضوح فى حالة الأدوار الاجتماعية ، إن الدور هو عبارة عن مجموعة من ضروب السلوك المتوقعة من الفرد الذى يحتل موضعا معينا فى الجماعة . وعلى هذا ينبغى ، لكى يكون الفرد فعالا فى جماعة أن يكون واعيا تماما بخصائص الدور المرتبط بوضع الفرد فى الجماعة . وعلى العموم فكلما زاد تماثل سلوك الفرد مع متطلبات الدور ، كان أكثر فاعلية كعضو فى جماعته .

---

(١) Status Structure

على أن هناك أيضا بعض التوقعات الضمنية المرتبطة بوضع الفرد ، والتى ربما كانت مساوية فى الأهمية للمشاركة الفعالة فى الجماعة . وعلى سبيل المثال ، عادة ما يكون عضو الجماعة ذا المركز المرتفع منسجما بشكل واضح من حيث درجة المجاراة لمعايير الجماعة ، ومن ثم فإن عضو الجماعة ذا المركز المرتفع يمكن أن يكون أكثر فعالية تحت ظروف معينة بدون المجاراة لمعايير الجماعة ، على حين قد يكون عضو الجماعة ذو المركز المنخفض أقل فعالية إذا انحرف عن هذه المعايير ، وهذا يعنى أن على عضو الجماعة ، الذى يطمح لأن يكون فعالا فى الجماعة ، عليه أن يضع مركزه فى الاعتبار وما يعنيه بالنسبة للانحراف عن معايير الجماعة . ويمكن ممارسة كل من المجاراة واللامجاراة ، وهو الأمر الذى يعتمد على مركز الشخص فى الجماعة .

من ناحية أخرى يرتبط نمط الاتصال فى الجماعة . بنية المركز[1] . وتميل الاتصالات لأن تتوجه إلى أعلى فى سلم المركز ، والاتصالات المتوجهة إلى أعلى ذات مضمون إيجابى أكبر من تلك التى تتوجه إلى أسفل . ومعنى هذه الحقائق ما يلى : (١) أن الفرد ذا المركز المنخفض من حيث الموضع يجب أن يعلم أن مصدره فى المعلومات محدود نسبيا . (٢) أن الفرد ذا المركز المرتفع يجب أن يكون واعيا بطبيعة المعلومات التى يتلقاها وإمكانية تشويهها . ويستطيع الشخص المنخفض فى المركز أن يقوى من فاعليته فى الجماعة ببذل جهد خاص لكى يتعلم تلك الأشياء ذات الأهمية بالنسبة للجماعة وبالنسبة لفاعليته الخاصة كعضو جماعة . من ناحية أخرى يجب أن يكون الشخص ذو المركز المرتفع واعيا بأن الأمور ليست وردية كما تعرضها عليه وسائل الاتصال المتجهة نحو مركزه فى سلم المركز . ولكى يكون أفضل فعالية كعضو جماعة فإن عليه أن يبذل جهدا خاصا لتحديد صدق المعلومات التى يتسلمها .

وطالما أن المجاراة تكون أحيانا مرغوبة وأحيانا أخرى غير مرغوبة بالنسبة لفعالية الجماعة ، فإنه من المهم بالنسبة لعضو الجماعة أن يوضح ، ليس فحسب متى تكون المجاراة مطلوبة ومتى تكون غير مطلوبة ، بل إن عليه أيضا أن يعرف العوامل المحددة لسلوك المجاراة . فمثلا حين يواجه بموقف تنبيهى غامض ويكون هناك اتفاق كامل بين الأعضاء الآخرين فى الجماعة فإن عليه أن يزيد من فاعليته فى الجماعة بإدراك نتائج المجاراة واللامجاراة . وإذا ما اعتبرت اللامجاراة بمثابة أفضل سلوك فإن عليه إذن أن يزيد من فاعليته بمقاومة الضغوط نحو التوحد مع الآخرين .

وأخيرا إذا كان عضو الجماعة صاحب سلطة فى الجماعة فمن المهم له أن يتذكر أن الآخرين ربما استجابوا بطرق مصممة لزيادة تدعيماتهم الخاصة ، وليس بالطرق التى تصمم

---

(١) Status structure

لتركز على إنجاز أهداف الجماعة وحين يتصرف عضو جماعة آخر بطريقة مخالفة متظاهرا بسلوك طلب الموافقة فإن هذا قد يكون مرتبط تماما بفاعلية عضو الجماعة المسيطر ولكى يكون المسيطر فعالا فإن عليه أن يستخدم نفوذه لكى يقوى من فاعلية الجماعة . وهذا يعنى ترتيب الموقف بشكل يكون فيه كل من تدعيم عضو الجماعة وتحقيق الهدف أمرين متطابقين .

بيئة المهمة (العمل) والمشاركة الفعالة :

من الواضح أن على عضو الجماعة الفعالة أن يكون مستجيبا لمطالب المهمة التى تواجهها الجماعة . وقد تكون ضروب السلوك الفعالة بالنسبة لمهمة ما غير فعالة تماما بالنسبة لمهمة أخرى ذات خصائص مغايرة ، ومن المهم إذن بالنسبة لعضو الجماعة أن يصبح على ألفة تامة بخصائص عمل الجماعة وأن يوفق ما بين ضروب سلوكه ومطالبها .

ومن المهم أيضا بالنسبة لعضو الجماعة أن يعلم أن الأعضاء الآخرين يرون أهدافا للجماعة ترفع من أنساق التوتر مما يؤثر على السلوك بنفس الطريقة التى يرتبط فيها التوتر بالأهداف الشخصية ويمكن أن تصبح ضروب سلوك الآخرين أكثر قابلية للفهم ، وفى بعض الأحيان أقل إزعاجا حين يكون من الواضح أن هذه الضروب من السلوك مرتبطة بالأهداف التى تتمسك بها الجماعة . إن عضو الجماعة الفعال سوف يسلك بطرق مناط بها خفض هذه التوترات من خلال تحقيق الهدف .

ومن الممكن أن يكون أكثر أهمية من ذلك أن الأهداف التى تتمسك بها الجماعة قد تكون غير متجانسة ولا يدرك كل عضو من أعضاء الجماعة هدف الجماعة بنفس الطريقة . وحين تكون هذه هى الحال فإن الجماعة تكون غير فعالة فى تحقيق أهدافها ، ويمكن لعضو الجماعة أن يحسن من فاعليته ، وذلك بالعمل من خلال توضيح الهدف والتوحد معه . وإذا ما كان موفقا فى تحديد الفروق بين أعضاء الجماعة ، فيما يتعلق بالأهداف التى أرسوها للجماعة ، فربما يتم التغلب على الكثير من الصعوبات المرتبطة بعدم تجانس الأهداف ، وإذا ما كان موفقا فى استجلاب توحيد الهدف لدرجة أن أعضاء الجماعة يعملون فى اتجاه تحقيق نفس الهدف فإنه حينئذ سوف يزيد ، ليس فحسب من فاعليته الشخصية كعضو جماعة ، ولكن أيضا من فاعلية الجماعة .

بعض النتائج السلبية الخاصة لعملية الجماعة :

عندما تحكم الجماعة بواسطة المعايير العادية فإنها غالبا ما تكون مفتقرة إلى المضمون الفعلى (بيون) « الجنون هو الاستثناء بين الأفراد ، ولكنه هو القاعدة داخل الجماعة » (نيتشة) « إن اللجنة هى النتيجة المنتظمة لجماعة مكونة من أشخاص أكفاء تم تعيينهم بواسطة أشخاص تنقصهم المعرفة بهدف تحقيق ما هو غير ضرورى » (تشيرشيل) على الرغم من أنه قد تم التدقيق على الجوانب الإيجابية إلا أن المقتطفات السابقة تشهد بصدق

الحقيقة التى تذهب إلى أنه ليس كل شخص متحمسا لها (الجماعات) . ويندهش كثير من الأشخاص ليس بنجاح الجماعات ولكن بالفشل والتقصير ومن القرارات المثيرة الخاطئة التى تتولد أحيانا عن المناقشات الجماعية . والواقع إنه من اليسير تحديد القرارات المعيبة التى تتخذها الجماعات ، والإشارة إلى الكوارث التى تنجم عن القرارات التى تصنعها الجماعة . إن قرارات الجماعة غالبا ما تكون أكثر تفوقا من القرارات الفردية ، ولكن توجد استثناءات واضحة وملحوظة . إن هناك قوى كثيرة تعمل فى الجماعة وهى ، إن لم تعوقها عمليات أخرى فى الجماعة ، تساهم فى الأداء غير الكفء للجماعة . وفى هذا الجزء سوف يتم الاهتمام بعدد من أبرز النتائج السلبية الشائعة والخاصة بعملية الجماعة .

مشكلات التآزر :

تواجه الجماعات عدد من المشكلات التى لا تنشأ حين يعمل الأفراد كل على حده ، وكما ذكرنا مرات متعددة فى هذا الكتاب ، فإن منتجات الجماعة ما هى إلا نتاج لضروب سلوك الأفراد الذين يكونون الجماعة ، ومن ثم فإن المسلك الكفء للجماعات يتطلب تآزرا بين جهود الأفراد . وتؤدى المحاولات الخاصة بتحقيق تآزر ملائم إلى تكوين بنية الجماعة فى صورة أدوار ومراكز وأعراف وفروق فى النفوذ وأنماط اتصال ذات حجم معين (انظر الفصل الثامن) وحينما لا تنجح الجماعة فى محاولتها من أجل إرساء بنية الجماعة المناسبة لمهمة الجماعة فإنها لا تكون جماعة ملائمة لإكمال المهمة . ولكن حتى إذا نجحت الجماعة فى إرساء بنية مناسبة ستكون الطاقة والوقت مطلوبان لهذا الغرض . وإحدى النتائج الخاصة بضرورة تكريس الوقت والطاقة لمشكلات التنظيم والتآزر ، هى أن الجماعات أبطأ من الأفراد . ولنتذكر أن الجماعات أحيانا تكمل إحدى المهام فى زمن أقل من الأفراد إلا أنها غالبا ما تحتاج إلى ساعات من العمل الفردى (خاص بكل رجل) أكثر مما يقتضيه الأفراد ، وهذا الجانب غير المحبب فى أداء الجماعة يكون أكثر تأثيرا حين تنشأ الصراعات بين الأشخاص داخل الجماعة . ومرة أخرى فإن الوقت والطاقة مطلوبان لحل هذه الصراعات ، وهو ما يساهم فى عدم كفاءة الجماعة .

وعلى الرغم من أن الجماعات بطيئة نسبيا إلا أن عمل الجماعة مفضل أحيانا على العمل الفردى وذلك بسبب :

١ – إن هناك بعض المهام مما لا يمكن إنجازها بواسطة الأفراد .

٢ – إن إنتاج الجماعة يمكن أن يتفوق على إنتاج الأفراد (أى : حين تكون الدقة أكثر أهمية من السرعة) .

٣ – إن قرارات الجماعة غالبا ما تقبل وتنفذ بشكل أيسر من قبل أعضاء الجماعة عما يتم ذلك بالنسبة للقرارات التى يتخذها أشخاص بمفردهم (أى : بواسطة قائد الجماعة) .

الذوبان فى الجماعة (اللانفرادية) :

فى بعض المواقف يسلك الأفراد داخل الجماعات كما لو كانوا قد ذابوا فى الجماعة . ولا يولى أعضاء الجماعة اهتمامهم للأفراد الآخرين كأفراد ، ولا يشعر الأعضاء أن الآخرين فى الجماعة يعتبرونهم أفراداً وهذه الحالة أطلق عليها فستنجر وزملاؤه (اللاتفرد) تؤثر فى خفض العوائق الداخلية ، كما أن أعضاء الجماعة يشعرون بالحرية للانخراط فى سلوك قد لا يمارسونه فى ظل ظروف عادية أكثر . وهذا الأثر (التحريرى) للجماعات تمت ملاحظته منذ سنوات عديدة ماضية فى عصابات الغوغاء غير القانونية حيث يستطيع الأشخاص من ذوى الذكاء العادى التخلى عن معاييرهم الشخصية والعمل مع الآخرين فى ارتكاب الأعمال الوحشية . وربما كانت ظاهرة اللاتفرد نتيجة لعمليات عديدة متعلقة بالجماعة منها على الأقل الجهل بالأسماء وشيوع المسئولية والتيسير الاجتماعى وتحول الأعراف . ومن المتفق عليه أن الأفراد فى الجماعات وأيضا الأفراد منفردين يسلكون بطرق متوقع لها زيادة احتمالية النواتج الإيجابية وخفض احتمالية النواتج السلبية . وكقاعدة عامة يحجم الفرد عن إتيان تصرفات معينة ربما أراد إتيانها لأنه يدرك حقيقة أن الآخرين فى الجماعة سوف لا يوافقون ، ومن المحتمل أن يعاقبوه بسبب تصرفه . وفى حالة اللاتفرد عموما ، يخفض الجهل بالهوية كثيرا من احتمال تعرض الفرد لنتائج سلبية نتيجة لسلوكه ، وحتى لو كانت هناك نتائج سلبية فإنه يعتقد ان المسئولية سوف توزع بين أعضاء الجماعة (شيوع المسئولية) لدرجة أن النواتج السلبية الخاصة به سوف تنخفض إلى حد كبير . من ناحية أخرى قد تحدث آثار التيسير الاجتماعى ، طالما أن الفرد يرى الآخرين يسلكون بطرق غير مقبولة بشكل اجتماعى سوى ، ويساعد هذا على إزالة المعوقات من أمام سلوكه الخاص[1] . وتساهم مثل هذه الملاحظات أيضا فى تغيير الأعراف المدركة للجماعة : فالسلوك الذى اتضح من قبل أنه مضاد للعرف يدرك الآن على أنه متفق مع أعراف الجماعة ، ويمكن لهذه العمليات أن تساهم فى الظهور الفجائى لسلوك فى الجماعة يكون غير متسق مع النمط المعتاد لسلوك الفرد .

وقد لاحظ فستنجر وبيتون ونيوكمب (١٨٨) النتائج الإيجابية للاتفرد ، وهى أنه تخفيض للقيود الداخلية بما يسمح لأعضاء الجماعة بإشباع حاجاتهم الخاصة بالدرجة التى لا يمكن أن تتحقق بطرق أخرى . ولكن التفرد قد ينتج آثارا سلبية للجماعة ، كما هو ملاحظ فى سلوك عصابات الغوغاء . وحديثا جدا سجل زيمباردو (٧٠٢) نواتج سلبية سببها اللاتفرد . وقد وجد فى المعمل استمرار الصدمات الكهربائية المعطاة لآخرين بواسطة فتيات تم الحرص على

---

(١) ربما يكون مجرد حضور الآخرين محرر للفرد من بعض ضروب الكفء فى مواجهة القيام بسلوك اجتماعى مقبول من جهة أخرى ، انظر الفصل الثالث عن مناقشة آثار التيسير الاجتماعى .

عدم معرفتهم للأسماء كان ضعف استمرار الصدمات المعطاة بواسطة فتيات كن يعلمن أسماءهم . وقد لوحظت آثار مشابهة فى مواقف ميدانية ، فالسيارات التى تركت مكشوفة مجهولة الصاحب فى مدينة نيويورك قد دمرت سريعا بواسطة المخربين على حين أن السيارات المماثلة التى تركها أصحابها فى مجتمعات أصغر تركت بدون أن تمس .

وقد يسمح اللاتفرد أيضا لأعضاء الجماعة بتجنب إتيان بعض ضروب السلوك الفردية أو المساهمة فى الأداء الفعال للجماعة . ولم يتم تسجيل هذه الآثار بشكل مناسب، ولكنها طرحت على نحو قوى من خلال دراسات اختصت بسلوك المساعدة حيث اتضح عموما أن الآراء فى الجماعات أقل ميلا لمعاونة الشخص المحتاج من الأفراد الموجودين بمفردهم (٨٧، ١٥٥، ٣٣٩) .

وأخيرا فإنه من الممكن تفسير اللاتفرد بشكل جزئى من خلال حقيقة أن قرارات الجماعة أحيانا ما تكون مفرطة فى المغامرة ، وأحيانا أخرى تكون مفرطة فى المحافظة ، وذلك من أجل أقصى إنتاجية للجماعة .

الضغوط نحو التماثل :

فى المناقشات السابقة تمت ملاحظة الضغوط القوية نحو التماثل فى الرأى والسلوك داخل الجماعات ، كما تمت ملاحظة بعض الطرق التى تؤثر بها المجاراة فى عملية الجماعة وأدائها . كما لوحظ أن مثل هذه الضغوط تكون أكبر فى جماعات معينة منها فى جماعات أخرى . وفى أمثلة متعددة تتعارض مثل هذه الضغوط مع الفعل الكفء للجماعة ، وقد تؤدى فى الحالات المتطرفة إلى كوارث للجماعة . وحينما يمس أعضاء الجماعة مشاعر قوية متصلة بالتضامن والولاء للجماعة ، فإن الرغبة فى الإجماع قد تطغى على الموانع الخاصة بالتقييم الموضوعى والمنطقى لجوانب بديلة فى الأداء . وقد استخدم جانيس مصطلح التفرد (فكر الجماعة) ليشير به إلى التدهور فى الكفاءة الفعلية وفى الخبرة بالواقع وفى الحكم الأخلاقى الذى ينتج عن الضغوط داخل الجماعة ، ووفقا لتحليل جانيس يتميز (فكر الجماعة) بالآتى :

(١) توهم أن الجماعة ذات حصانة . (٢) جهود جماعية لتبرير وتفسير المعلومات السلبية ، (٣) ميل لتجاهل الآثار الأخلاقية أو المعنوية لقرار الجماعة . (٤) آراء كليشيهية عن الجماعات الأخرى . (٥) ضغط نشط لتغيير آراء أى عضو منحرف . (٦) رقابة ذاتية على الانحراف عن الإجماع الواضح للجماعة . (٧) توهم مشترك فى الإجماع . (٨) ظهور (حراس العقل)[(١)] الذين يأخذون على عاتقهم حماية الجماعة من المعلومات التى لا تتفق مع إجماع الجماعة . وحين تتبنى الجماعة هذه الخصائص فإن العمليات التى تساهم فى اتخاذ القرار الفعال يتعارض معها أن الجماعة تميل إلى قصر المناقشة على عدد قليل نسبيا من البدائل الخاصة بالفعل ، وهى

---

(١) Mind Guards

تفشل غالبا فى أن تعيد فحص السباق الاستهلالى المفضل للفعل ، كما تكون هناك محاولات قليلة نسبيا للحصول على المعلومات من النقاد الخارجين أو الأشخاص ذوى المعرفة ، كما أن القليل من الإهتمام يمنح لأمور قد تؤدى إلى فشل السباق المفضل للفعل . ومن الممكن أن تنشأ قرارات المعية . للجماعة عن مثل هذه الإجراءات .

وعلى الرغم من أن التماسك والمجاراة عوامل رئيسية فى نشأة (فكر الجماعة)[1] إلا أن كثيرا من عمليات الجماعة تساهم أيضا فى هذا النمط من التفكير . إن فشل أعضاء الجماعة فى الاستماع إلى آراء الأقلية فى الجماعة ييسره (الجهل الجمعى) (٥١٩) ويعتقد كل عضو جماعة لا يوافق على القرار المبدئى المفضل لدى الجماعة ، يعتقد بأنه هو الوحيد الذى لا يوافق فى الجماعة ، ومن ثم فإن عدم موافقته لن تقدم هدفا غير مفيد ، (لن تقدم ولن تؤخر) . وما لم يقم قائد الجماعة ببذل جهد خاص من أجل إبراز آراء الأقلية فإن وهم الإجماع سيظل غير قابل للتحدى ، إن هذه حلقة مفرغة ، طالما أن وهم الإجماع سيجعل القائد أقل ميلا إلى تشجيع التعبير عن آراء الأقلية . إنه لا يرى أى بوادر لوجود رأى أقلية ، من هنا فإن الجهل الجمعى هو مظهر لعملية الجماعة يؤدى إلى تقييد نطاق البدائل التى تهتم بها الجماعة ، ومن ثم يساهم فى قيام فكر الجماعة .

وهناك أمل آخر يساهم فى قيام فكر الجماعة وذلك حين تكون لدى أحد أعضاء الجماعة معرفة متميزة حول المشكلة التى تهتم بها الجماعة ، أو حين يكون هذا الشخص على وعى ببدائل عديدة للحل المبدئى المفضل . وعلى الرغم من أنه ربما تغلب على ضروب الكفء الخاصة بالجهل الجمعى وقدم معلومات إلى الجماعة ، إلا أن الجماعة غالبا ما ترفضها وترجع هذه النتيجة بشكل جزئى إلى الإدراك الانتقائى الذى توجده الرغبة فى الإجماع ، ولكنها من ناحية أخرى قد تكون راجعة إلى الصدق المدرك الخاص بالمعلومات التى يقدمها العضو ذو المعرفة (٣٣٩ ، ٥٥٤، ٥٥٦) وحينما يتزود عضو بمعلومة إضافية تكون متعلقة بمهمة الجماعة فإن تأثيره على قرار الجماعة يتوقف على مدى قبول أعضاء الجماعة الآخرين لمعلومته باعتبارها معلومة صادقة . وعلى سبيل المثال إذا كان لدى عضو الجماعة معرفة واسعة مما يمكن الحصول من الوثائق الرسمية (مثلا : عدد سكان المدن الكبيرة فى الولايات المتحدة) فإنه سوف يملك تأثيرا فى الجماعة أكبر من أعضاء الجماعة الآخرين وسوف تتباين نوعية قرار الجماعة بتباين حجم المعلومات التى يملكها . ومهما يكن من شىء فإنه إذا تمكن الأعضاء الآخرون فى الجماعة ألا يروا سببا لأن يملك العضو الخبير معلومة صادقة عن المهمة (مثلا معرفة خاصة حول مشكلة فى العلاقات الإنسانية) فإن محاولات العضو لمساعدة الجماعة سوف تصد ، وسوف يكون قرار الجماعة ، فى بعض الأحيان ، أضعف من قرار الجماعات التى يملك فيها

---

(١) Group think

العضو الخبير معلومات أقل . من هنا فإنه فى الجماعات الأعلى تماسكا قد يجد العضو الذى يملك معلومات خاصة أنه من الصعب أو من المستحيل جعل أعضاء الجماعة الآخرين يقبلونها ، إلا إذا استطاع ، بالطبع أن يبرهن على صدقها وسمح له بأن يفعل ذلك .

أخطاء سابقة وتوصيات للمستقبل :

تاريخ العلم هو إلى حد كبير عبارة عن تاريخ أخطاء الإنسان . وتاريخ ديناميات الجماعة ليس استثناء من هذه القاعدة العامة . ولا يمكن تجنب أن يصنع الباحث الذى يلجأ إلى الرجوع إلى ما خلف حدود المعرفة كثيرا من البدايات المزيفة . إنه سوف يقوم بأمور لا ينبغى له القيام بها لأنها تفشل فى تحقيق هدفه ، كما أنه سوف لا يفعل أشياء من الضرورى القيام بها . إن هذه الأحكام عبارة عن كليشيهات إلى حد ما ، وهى مجرد تأكيد لما هو واضح ، ولكن من المهم أن نحتفظ بها فى الذهن ، خشية أن نصبح مفرطين فى نقدنا لهؤلاء الذين سبقونا . وليس فى النية أن تكون المناقشة المقابلة بمثابة اتهام لديناميات الجماعة أو أولئك الذين حاولوا أن يحلوا ألغاز سلوك الجماعات الصغيرة ، وبدلا من ذلك فإن الاتجاه هو التحليل غير المتحيز للمجال على النحو الذى تطور به على مدى السنين السابقة .

وبدءا من ذلك الحين فإنه يبدو واضحا أن الدارسين لسلوك الجماعات الصغيرة قد سمحوا لأنفسهم بأن يتأثروا بشكل صريح ببعض وجهات النظر والتوجيهات ، وقد فشلوا فى التعامل مع بعض المسائل الهامة ، لقد تميز مجال ديناميات الجماعة بما يلى : (١) إهتمام مفرط بالبحوث المعملية يماثله افتقار مفرط للاهتمام ببحوث المواقف الطبيعية . (٢) تركيز رائد على الجماعات المعدة مع نقص مماثل من حيث الاهتمام بالجماعات التقليدية . (٣) نزعة نحو المعالجة الفذة للمشكلات الشائعة . (٤) الاعتماد بشكل مفرط على المعايير الإحصائية التعسفية . (٥) افتقار إلى تطبيق نتائج البحوث على المشكلات الاجتماعية المعاصرة . (٦) قصر البحث على العمليات داخل الجماعات . (٧) الفشل فى تطوير نظريات متكاملة . هذه المظاهر والجوانب الخاصة بديناميات الجماعة ليست مستقلة بالطبع ، وكثير منها يمكن أن يعكس اتجاها مفردا . وعلى سبيل المثال فإن الجوانب الأربعة الأولى من المحتمل أن تكون نتائج للتركيز على الضبط المرغوب فيه للمتغيرات التى ميزت علم النفس العام خلال القرن العشرين ، من ثم فإن ضروب القصور الأساسية فى ديناميات الجماعة ربما أمكن وضعها تحت عناوين أربعة رئيسية : تفضيل الصرامة وتضييق مجال البحث والافتقار إلى النظرة والفشل فى تطبيق نتائج البحوث .

تفضيل الصرامة[١] :

منذ عدد من السنين كتب سيمان وماركس (٥٢٥) مقالة شيقة عن فأر أبيض أراد أن

(١) Preference for Rigor

يصير عالما نفسيا واختار هذا الفأر الأبيض ، بعد نشاط مفرط حول البحث فى الروح(١) اختار موضوع رسالة مقارنة بين الصرامة التى ينبغى بها معالجة مشكلة وقيمة الميل نحو هذه المشكلة . وبعد وضع مقاييس صادقة للصرامة وللميل كان قادرا على أن يثبت وجود علاقة عكسية قوية بين الصرامة والميل ، حيث أنه كلما زادت الصرامة التى يمكن تطبيقها على المشكلة قلت قيمة الميل . وترسم هذه الحكاية البسيطة جانبا ليس شيقا أبدا للبحث فى ديناميات الجماعة أن هناك ميلا زائدا عن الحد إلى طرق البحث الصارمة ، وقد أدى هذا غالبا إلى الاهتمام بالمشكلات التافهة وغير الشيقة .

وينعكس تفضيل الصرامة على دلالة المشكلة وذلك من خلال عدد من طرق البحث فهو فى المقام الأول يقود إلى تركيز مفرط على الدراسات المعملية . والدراسات المعملية عموما يمكن أن تجرى بأكبر قدر من الصرامة بأكثر مما يتم ذلك بالنسبة للدراسات الميدانية . إن المتغيرات يمكن التحكم فيها ومعالجتها .. الخ فى المعمل إلى مدى أكبر مما يتم فى المواقف الطبيعية . وعلى هذا فإنه ليس من المدهش أن هؤلاء الذين يركزون بقوة على الصرامة بأكثر من تركيزهم فى دلالة المشكلات ، ليس من المدهش أن يركزوا أيضا على البحوث المعملية . إن المشكلة ليست فى أن هناك كثيرا جدا من البحوث المعملية ولكن بالأحرى أن هناك بحوثا قليلة جدا تتم فى الميدان . وكما لوحظ فى الفصل الثانى فإن كلا من الدراسات المعملية والدراسات الميدانية مطلوبة من أجل الفهم الكامل لظواهر الجماعة الصغيرة . وتساعد الدراسات الميدانية فى تمييز المشكلات ذات الدلالة ، كما أن الدراسات المعملية تسمح بدقة تحديد العلاقات الوظيفية ، وأخيرا فإن الدراسات الميدانية ضرورية لتحديد ما إذا كان يمكن للمبادئ المستمدة من المعمل أن تعمم على المواقف الطبيعية . إن هناك حاجة للتبادل المستمر بين المعمل والميدان وقد مال أصحاب نظريات ديناميات الجماعة إلى إهمال الميدان ، على الرغم من أن هناك بعض التحول إلى بحوث الميدان فى السنوات الأخيرة .

إن التركيز المفرط على البحوث المعملية يكمن وراء وجود خطأ آخر هو الميل لدراسة الجماعات المعدة ذات الاستمرار القصير أو تجنب دراسات الجماعات المستمرة لفترات أطول . وهناك نتيجتان غير مرغوبتين لهذا المنحى القاصر : أولا ، أن الجماعات المكونة حديثا لا تملك مجموعة من التقاليد ، كما أنها لا تملك توقعا حول تفاعلات المستقبل وفى بعض الحالات قد لا تكون هذه العوامل ذات أهمية بمعنى أن المبادئ قد تعمل فى إطار كل من الجماعات المعدة والجماعات التقليدية . من ناحية أخرى فإن هذه المتغيرات يمكن أن تكون غاية فى الأهمية فى بعض الحالات ، ويمكن أن يتحدد هذا فقط بدراسة كلا النوعين من الجماعات . ثانيا ، أن دراسة الجماعات التى تستمر خمسين دقيقة لا تسمح بملاحظة التغييرات ذات المدى

---

(١) Soul Searching

الطويل . وعلى الرغم من أنه بالإمكان إجراء دراسات تتبعية فى المعمل فإن إجراء هذا صعب ، ومن النادر أن تستمر دراسة معملية لمدة أسبوع .

وأخيرا فإن التركيز على الصرامة قد أدى إلى الاعتماد العميق على المعايير الإحصائية التعسفية ، وقد أصبح مستوى دلالة فيها (٠,٠٥) محكا قاسيا . لنتأمل لمدة دقيقة معنى الاحتمالات الإحصائية . حينما يوجد فرق دال بين معالجتين عند مستوى ثقة (٠,٠٥) ، فإن هذا يعنى أن فرص الفرق الملاحظ والذى يرجع إلى عوامل غير مضبوطة هذه الفرص هى خمسة فى المائة فقط طالما أن (٠,٠٥) معيار تعسفى وهو تقليديا يسمح برفض الفرض الصفرى (هو الفرض الذى يذهب إلى أنه لا يوجد فرق بين المعالجات إلا فيما تأتى به المتغيرات غير المضبوطة) فإنه من المعتقد إذن أن الفرق ، الذى تمت ملاحظته كان راجعا إلى المعالجات التجريبية . ولكن إذا كانت الاحتمالية أكبر من ٠,٠٥ ، فإن العرف يقتضى بأن يكون غير جوهرى ، ومن ثم يتم قبول الفرض الصفرى ولكن افرض أن مستوى الدلالة هو عند الاحتمال (P=10) فإن هذا معناه أن الفرص ستكون ١٠ فى المائة من حيث أن يكون الفرق الملاحظ راجع إلى عوامل الصدفة أو على العكس أن تكون الفرص ٩٠ فى المائة من حيث أن الفرق الملاحظ لم يكن راجعًا إلى عوامل الصدفة . وحين يتم قبول الفرض الصفرى فإن الباحث يضع ثقته فى الاحتمال الأقل . إنه يراهن على موقف لديه فيه ١٠ فرص تحدث من بين مائة فى مقابل واحد آخر لديه ٩٠ فرصة من بين مائة . إن القضية هنا ليست وجوب قبول الباحث احتمالات أعلى من ٠,٠٥ من أجل إرساء الحقيقة ، ولكنها بالأحرى أن عليه ألا يقبل الاحتمالات الأكثر إرتفاعا من أجل هذا الهدف . وفى حالات كثيرة أخرى فى دراسة ديناميات الجماعة ثم تفسير الفشل فى إرساء علاقة ما على أنه دليل على أن العلاقة غير موجودة ، ويعلم كل شخص حصل على دورة دراسية تمهيدية فى الإحصاء أن هذا الاستنتاج ليس صادقا ، ولكن يبدو أنه إحدى النتائج غير المرغوبة المترتبة على التمسك بالتصميمات التجريبية الصارمة .

تضييق نطاق البحث :

إن التحليل الكامل لسلوك الجماعة يجب أن يتضمن ، ليس فحسب بحث العمليات داخل الجماعات ، ولكن أيضا سلوك الجماعات وجها لوجه مع جماعات أخرى ومهما يكن فقد اقتصر البحث فى ديناميات الجماعة على دراسة الآثار داخل الجماعة . وإذا كان لنا أن نقدم إسهامًا لحل مشكلات المجتمع المحيرة فإنه يجب توجيه الاهتمام إلى العمليات فى داخل الجماعات . والفشل فى القيام بذلك يعنى أن ديناميات الجماعة لا يمكنها إلا أن تقدم القليل عن هذه القضايا الهامة التى من قبيل العلاقات الدولية والمفاوضات الصناعية ومحادثات السلام والمؤثرات الخاصة بالعنصرية وما إلى ذلك وتعتبر دراسات المساومات بين الأفراد (١٦٧ ، ٣٨٩)

والعلاقات الدولية (٢٤٨) وتكوين التحالفات (انظر الفصل الرابع) ، تعتبر أمثلة لنوع البحوث التى تحتاج إلى إجرائها . ولسوء الحظ فإن مثل هذه البحوث قاصرة فى الواقع .

الافتقار إلى نظرية :

فى الفصول القليلة الأولى من هذا الكتاب ، تمت الإشارة إلى أن بيانات البحث لا يبدو أنها تكون ذات جدوى إذا لم تكن منظمة بطريقة ذات مغزى نظرى . والنظرية عبارة عن أسلوب ملائم لتنظيم الخبرات من أجل إمكان معالجة قدر كبير من البيانات الإمبيريقية بقدر قليل نسبيا من الافتراضات ويسمح التنظيم النظرى للبيانات أيضا بالكشف عن التصميمات والعلاقات غير الواقعية من خلال جزئيات متفرقة من المعلومات . وعلى هذا فإن أى انضباط لعلم من العلوم لابد أن ينهض بتحقيق التكامل بين بيانات من خلال إنماء الصياغات النظرية الدقيقة . ولقد فشلت ديناميات الجماعة إلى حد كبير فى هذا الجانب وكما لوحظ فى الفصل الثانى تم القيام بمحاولات قليلة بدرجات متباينة من النجاح ولكن هذه النظريات ، إلى حد كبير قادرة فقط على تحقيق مقادير محدودة من المعلومات المستمدة من بحوث الجماعات الصغيرة ، ويمكن للفرد أن يتعلل بتعقد الظواهر كسبب لفشل الباحثين فى ديناميات الجماعة لكى يقيموا النظرية الدقيقة ، ولكن تبقى حقيقة مؤداها أنه لم توجد النظرية التى يمكن أن تنظم بشكل دقيق البيانات الإمبيريقية الخاصة بديناميات الجماعة . إن مثل هذه النظرية مطلوبة بشكل حاسم .

الفشل فى تطبيق نتائج البحوث :

تاريخيا تمسك العالم بموقع منعزل فيما يتعلق باستخدام نتائج بحوثه . والعالم الحقيقى لا يهتم بتطبيق نتائجة على وقائع خارج المعمل . وإذا تم له إكتشاف عقار لإنقاذ الحياة فليس من مسئوليته أن يرى ما إذا كان الأطباء قد قاموا باستخدامه وإذا اكتشف جهازا يمكن أن يدمر العالم فلا يهمه أن يستخدمه مجنون . إن التطبيق لم يكن ينظر إليه على أنه وظيفة مناسبة للعالم ، وهذه الوجهة من النظر لم تعد مقبولة فى أيامنا هذه إنه لم يعد ممكنا أن يظل العالم فى برجه العاجى ويتجاهل نتائج عمله . إن هؤلاء الذين يمولون البحوث يتوقعون بشكل ملح من العالم أن يساهم فى ربط عمله بمشكلات المجتمع ويتعلق هذا الطلب خاصة بالعالم الاجتماعى ، بما فى ذلك العالم المتخصص فى ديناميات الجماعة .

إن دارسى سلوك الجماعة لم يلاحظ عليهم استجابة واضحة منهم لحاجات المجتمع وباستثناء الاهتمام فقط بالتدريب على الحساسية[1] فإن القليل من الانتباه قد وجه للتطبيق الممكن لنتائج

---

(١) Sensitivity training

البحث فى الجماعات الصغيرة فى الحياة اليومية . ومهما يكن من شيء فإن اهتمامنا بجماعات المعايشة أو الجماعات الخبرية (الفصل العاشر) وجماعات الأطفال (فى الفصل الحادى عشر) تشير إلى المزيد من الانتباه إلى أن تطبيق مبادئ الجماعات سوف يفضى إلى نتائج مفيدة .

والآن ماذا ؟

إن الاقتراحات الخاصة بجهود المستقبل فى ديناميات الجماعة متضمنة فى المناقشات السابقة وهناك أولا : حاجة لتوجيه المزيد من التركيز على دلالة مشكلة البحث بأكثر مما تم فى الماضى وليس معنى هذا القول أنه ينبغى تقليل الاهتمام بتعليمات البحوث الصارمة ، بل على العكس من ذلك ، يجب تبنى معظم أساليب البحث الصارمة المتاحة ، ومع ذلك لا يجب تجنب المشكلات الجوهرية ببساطة لأن أساليب البحث الحاذقة غير متاحة لدراستها ، كما أن طرق البحث الحاذقة ليست سببا كافيا لبحث مشكلات عديمة الجدوى . إن المشكلات الجوهرية يجب اقتحامها حتى إذا كان هذا يعنى استخدام إجراءات أقل من أن تكون كاملة . إن هذا التعويض قد يعنى أنه يجب أن تكون هناك زيادة فى التجارب فى الأوضاع الطبيعية ، وتزايدا فى دراسة الجماعات التقليدية وزيادة فى الدراسات التتبعية واهتماما أكبر بمنطق التحليل الإحصائى .

ثانيا : على باحثى المستقبل أن يكونوا راغبين فى أن يمتدوا بنظريتهم إلى كلتا المنطقتين الملائمتين للبحث ، وللتطبيق الممكن لنتائج البحث على مشكلات المجتمع إن هناك على وجه الخصوص حاجة لتوسيع نطاق البحث ليشمل جوانب كثيرة من العلاقات فى داخل الجماعات التى كانت مهملة فى الماضى .

أخيرا : يجب توجيه المزيد من الاهتمام إلى النظرية . إن النظرية والبحث شريكان متساويان فى تقديم المعرفة ، وطرف منهما بدون الآخر من الممكن أن يكون مجرد ممارسة عقيمة للكفاءة العقلية . وفى حالات متعددة تمضى كل محاولة منهما فى طريق مختلف ، وكان بينهما قليل من فقدان الاتصال . ليعط الباحث اهتماما بالنظرية ، وليهتم العالم (المنظر) بنتائج الباحث . وبهذا الجهد التعاونى يمكن قيام تكامل نظرى بين البيانات الإمبيريقية .

خاتمة

ما زال مجال ديناميات الجماعة فى طور طفولته ، ولكن رغم هذا فإن قيدا هائلا من المعلومات قد تجمع من خلال البحوث الإمبيريقية . وكثيرا من هذه المعلومات لا يعتد بها وينقصها الصدق كما أن التكامل النظرى غير موجود تقريبا ، ومع ذلك فقد بدأت البداية وتكشف البيانات المتاحة عن التعقد الكبير فى سلوك الجماعات الصغيرة . إن العلاقات بين كثير من أجزاء الجماعة المختلف والمتغيرات التى تؤثر فى عملية الجماعة غالبا ما تتحدى الفهم ، ولكن الأمل يحقق المستحيل ، ونحن فى طريقنا لتحقيق قدر من الفهم لهذه الظاهرة المعقدة .

لقد قمنا فى الصفحات السابقة ، بفحص كثير من البيئات التى تسلك فيها الجماعة وأوضحنا بعض آثار هذه البيئات على عملية الجماعة . وتكون هذه البيئات أحيانا فريدة ، من حيث أن الجماعة كلها ، وفى نفس الوقت تكون معرضة للبيئة كما أنها تكون أيضا جزءا من البيئة ، وهذا يعنى أن أجزاء من الجماعة تشكل البيئة التى يتعرض ويستجيب لها باقى أعضاء الجماعة . وينبغى أن نكون أكثر دقة فنقول أن الجماعة تكون فى كثير من الأحيان متشابكة مع بيئة معينة بأكثر مما تكون مباطنة لها . وعلى سبيل المثال تشكل شخصية أحد أعضاء الجماعة جزءا من البيئة التى يتعرض لها بقية الجماعة ، والواقع أن تفسير نتائج مثل هذا النوع من البيانات صعب . وعلى الرغم من هذه التعقيدات فإن البيانات المستمدة من الدراسات الإمبيريقية تسمح بصياغة فروض معقولة الدقة . وقد وضح أن هذه الفروض تكون ذات فائدة ليس فحسب من أجل فهم عملية الجماعة ، ولكن أيضا من أجل أغراض عملية . إن الحصول على البيانات يجعل من الممكن وصف الجماعات الفعالة ، ومن ثم فقد أصبح تكوين الجماعات الفعالة محدودا بسبب نقص التحكم فى المتغيرات ، وليس بسبب نقص المعونة المتعلقة بخصائص الجماعة الفعالة . إن المعرفة المتاحة والمتعلقة بسلوك الجماعة مفيدة أيضا للأفراد الذين يرغبون فى تحسين فاعليتهم كأعضاء فى الجماعة . ومن خلال الوعى بالسلوك الداخلى للجماعات الصغيرة فإن الفرد يمكن أن يكيف سلوكه الخاص بتحسين فاعلية جماعته .

لقد أنجز علم ديناميات الجماعة من ثم تقدما فى تحليل تفاعل الجماعة ووظائف الجماعة ولكن ما زال هناك الكثير الذى ينبغى عمله قبل أن يتم فهم عملية الجماعة تماما . والحاجة ماسة إلى نظرية مناسبة لتنظيم المعلومات من أجل أن يصبح ممكنا إيضاح البيانات المتاحة ، وكشف الثغرات بوضوح أكثر ، وعندما يتم ذلك ، نكون قد عرفنا الكثير عن سلوك الجماعات الصغيرة .

REFERENCES

1. Abelson, R.P. Simulation of social behavior, in G. Lindzey & E. Aronson. (Eds), **The handbook of social psychology. (2d ed)** Reading, Mass. Addison. Wesley, 1968 PP. 274-356.
2. Adams, J.S., & Romney. A.K. A functional analysis of **authority, Psychological Review,** 1950, 66, PP. 234-251.
3. Adorno T.W., Frenkel-Brunswik. E., Levinson, D.J, & Sanford, R.N. **The authoritarian personality,** New York: Harper, 1950.
4. Aiello, J.R., & Jones, S.E. Field study of the proxemic behavior of young school children in three subcultural group. **Journal of personality and** Social Psychology, 1971, 19, PP. 351-356.
5. Albert, S., & Dabbs. J. M., Jr Physical distance and persuasion. **Journal of Personality and Social Psychology,** 1970 15. PP. 265-270.
6. Alkire, A.A., Collnm. M.E., Kaswan J. & Love. L, R, In formation exchange and accuracy of verbal communication under social power conditions, Journal of Personality and Social Psychology, 9, PP. 301-308.
7. Allport F.H. The influence of the group upon association and thought, Journal of Experimental Psychology, 1920, 3, PP. 159-182.
8. Allport, F.H. Social Psychology, Boston, Houghton Mifflin 1924.
9. Altman. I., Haythorn. W.W. The ecology of isolated groups, Behavioral Science, 1967 a. 12, PP. 169-182.
10. Altman. I., & Haythorn. W.W. The effects of social isolation and group composition on performance. Human Relotins. 1967 20, PP. 313-340.
11. Anderson. H.H. Domination and Social integration in the behavior of Kindergarten children and teachers. **Genetic Psychology Monograph.** 1939, 21, PP. 287-385.
12. Argyle. M. & Dean. J. Eye contact, distance, and affiliation. **Sociometery.** 1965, 28, PP. 289-304.
13. Aronoff. J., & Messe, L. A. Motivational determinants of small-group struture, Journal of Personality and **Social Psychology,** 1971, 17, PP. 319-324.
14. Asch. S.E. Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments. In H. Guetzkow (Ed.) **Groups, leadership and men.** Pittsburgh. Carnegie Press. 1951, PP. 177-190.
15. Asch. S.E. **Social psychology,** Englewood Cliffs. N.J.: Prentice-Hall, 1952.
16. Azrin, N.H., & Lindsley, O.R. The reinforcement of cooperation between children, **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1956, 52, PP. 100-102.

17. Back. K.W. Influence through social communication. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1951, 46, PP. 9-23.

18. Back, K.W. Beyond words. **The story of sensitivity training and the enouunter movement.** Baltimore: Penguin Books, 1873.

19. Back. K.W. Festinger. I. Hymovitch, B, Kelley, H.H., Schachter, S., & Thibaut. J.W. The methodology of studying rumor transmission. **Human Relations,** 1950, 3, PP. 307-312.

20. Baker. K.H. Pre-experimental set in distraction experiments. **Journal of General Psychology,** 1937, 16, PP. 471-486.

21. Bales. R.F. **Interaction process analysis: A method for the study of small groups.** Cambridge, Mass.: Addison-Wesley, 1950.

22. Bales, R.F. Factor analysis of the domain of values in the value profile test. Mimeographed report. Laboratory of Social Relations, Harvard University, 1956.

23. Bales, R.F. & Strodtbeck, F.L. Phases in group problem solving. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1951, 46, PP. 485-495.

24. Bales, R.F., Strodtbeck. F.L., Mills. T.M., & Roseborough M.F. Channels of communication in small groups. **American Sociological Review,** 1951, 16, PP. 461-468.

25. Bandura, A Vicarious processes A case of no-trial learning. In L. Berkowitz (Ed.) **Advances in experimental social psychology.** New York: Academic Press. 1965. pp. 1-55.

26. Barch A.M., Trumbo' D. & Nangle. J. Social setting and conformity to a legal requirement. **Journal of abnormal and Social Psychology.** 1957, 55, PP. 396-398.

27. Barefoot, J. C., Hoople, H. & McClay, D. Avoidance of an act which would Violate personal space **Psychonomic Science,** 1972, 28, PP. 205-206.

28. Barntund, D.C. Acomparative study of individual, majority and group judgement. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1959, 58, PP. 55-60.

29. Barnlund. D.C. & Harland C. Propinquity and Jresetige as determinants of communication networks. **Sociometry,** 1963, 26, PP. 467-479.

30. Barton, W.A., Jr. The effect of group activity and individual effort in developing ability to solve problems in first-year algebra. Journal of Educational Administration **and Supervision.** 1926. 12, PP. 512-518.

31. Bass, B.M. An analysis of the leadertess group discussion. **Journal of Applied Psychology,** 1949, 33, PP. 527-533.

32. Bass, B.M. Development and evaluation of a social aquiescence scale. **Journal of Abnormal and social psychology,** 1956, 53, PP. 296-299.

33. Bass, B.M. **Leadership, Psychology, and orgnizational** behavior, New York Harper & Rou, 1960.

34. Bass, B.M. Mood changes during a management training laboratory. **Journal of Applied Psychology,** 1962, 46, PP. 391-364.

35. Bass, B.M., & Klubeck. S. Effects of seating arrangement on leaderless group discussions. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1952, 46, PP. 724-727.

36. Bass, B.M. McGehee, C.R. Hawkins, W.C., Young. P.C. & Gebel A.S. Personality variables related to leaderless group discussion. **Journal of Abnormat and Social Psychology,** 1953, 48, PP. 120-128.

37. Bass, B.M., & Norton, F.T.M. Group size and leaderless discussions. **Journal of Applied Psychology,** 1951, 35, PP. 397-400.

38. Bass, B.M., Pryer M.W. Gaier, E.L. & Flint. A.W. Interacting effects of control, motivation, group practice and Problem bifficuulty on attempted leadership. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1958, 56, PP. 352-358.

39. Bass, B.M., & Wurster C.R. Effects of company rank on LGD performance of oil refinery supevrisors. **Journal of Applied Psychology,** 1953a, 37, PP. 100-104.

40. Bass, B.M., & Wurster. C.R. Effects of the nature of the problem on LGD performance. **Journal of Applied psychology,** 37, PP. 96-99.

41. Bass, B.M., Wurster, C.R. Doll. P.A. & Ciair, D,J, Situational and personality factors in leadership amongsorority women **Psychologycal Monographs,** 1953, 67, No 16 (Whole No. 366).

42. Bateson, N, Familiarization, group discussion and risktaking. **Journal of Experimental Social Psychology,** 1966 2, PP. 119-129.

43. Battle, E.S. & Rotter, J.B. Children's feelings of personal Control as related to social class and ethnic group **Journal of Personolity,** 1963, 31, PP. 482-490.

44. Bauer, E.A. Personal space: A study of blacks and whites. Sociometry, 1973, 36, PP. 402-408.

45. Baumgartel, H., & Goldstein, J.W. Need and value shifts in college training groups. Journal of Applied **Behavioral Science,** 1967, 3, PP. 87-101.

46. Baumgartel, H. & Sobol, R. Background and organizational factors in absentecism. Personnel Psychology, 1959, 12, PP. 431-443.

47. Bavelas A.A. Mathematical model for group structures. **Applied Anthropology,** 1948, 7, PP. 16-30.

48. Bavelas, A. Communication patterns in task-oriented groups. **Journal of the Acoustical Society of America,** 1950. 22, PP. 725-730.

49. Bavelas, A., Hastorf, A.H. Gross, A.E. & Kite, W.R. Experiments on the alteration of group structure. **Journal of Experimental Social Psychology,** 1965, 1, PP. 55-70.

50. Baxter, J.C. Interpersonal spacing in natural settings **Sociometry,** 1970, 33, PP. 444-456.

51. Beaty, W.E., & Shaw, M.E. Some effects of social interaction on probability learning., **Journal of Psychology,** 1965, 59, PP. 299-306.

52. Beaver, A,P, The initiation of social conlacts by preschool children. **Child Development Monographs,** 1932., No. 7.

53. Beckwith, J., Averson, M.A., & Render, M.E. Test anxity task relevance of group expeience, and change in level of aspiration. **Journal of Personolity and Social Psychology,** 1965, 1, PP. 579-588.

54. Bedell, J. & Sistrunk, F. Power, opportunity costs, and sex in a mixed-motive game. **Journal of Personality and Social Psychology,** 1973, 25, PP. 219-226.

55. Begum, B.O. & Lehr, D.J. Effects of authoritarianism on vigilance performance. **Journal of Applied Psychology,** 1963, 47, PP. 75-77.

56. Bell, G.B., & Hall, H.E., Jr. The relationship between leadership and cmpathy. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1954, 49, PP. 156-157.

57. Beloff, H. Two forms of social conformity. Acquiescence and conventionality. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1958, 56, PP. 99-104.

58. Bem, D.J., Wallach, M.A., & Kogan, N. Group decision making under risk of aversive consequences. **Journal of Personality and Social Psychology,** 1965, 1, PP. 453-460.

59. Bennis. W.G., & Shepard, H.A.A theory of group development. **Human Relations,** 1956, 9, PP. 415-437.

60. Bennis, W.,Burke, R.,Cutter, H.,Harrington, H.,& Hofiman, J. A note on some problems of measurement and prediction in a training group. **Group Psysho-Therapy,** 1957, 10, PP. 328-341.

61. Berenda, R.W. The influence of the group on the judgments of children. New York: King's Crown, 1950.

62. Berg, I.A., & Bass, B.M. (Eds.) **Conformity and deviation** New York: Harper 1961.

63. Berger, E.The relation between expressed acceptance of self and expressed acceptance of others. **Journal of Abnormal and Social Psychology, 1952, 47,** PP. 778-782.

64. Berkowitz, L., Group standards, cohesiveness, and productivity. **Human Relations,** 1954, 7, PP. 509-519.

65. Berokwitz, L., & Daniels, L.R. Responsibility and dependency. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 3, 66, PP. 429-436.

66. Bernhardt, K.S., Millichamp, D.A., Charles, M.W. & Mc-Farland, M.P. An analysis of the social contacts of preschool children with the aid of motion. pictures. **University of Toranto Studies of Child Development,** 1937, 66, No. 10.

67. Bettelhein, B. Segregation: New style **School Review,** 1958, 66, PP. 251-272.

68. Bimenstine, V.E., & Douglas, J. Effects of Psychopathology on group consensus and cooperative choice in a sixperson game. **Journal of Personality and Social Psychology,** 1967, 5, PP. 32-37.

69. Bixenstine V.E., Potash, H.M., & Wison K.V. Effects of level of cooperative choice by the other Ployer on choices in a prisoner's dilemma game. Part I. **Journal of Abnormal and Social, Psychology,** 1963, 66, PP. 308-313.

70. Black, T.E., & Higbee, K.L. Effects of power, threat, and sex on exploitation. **Journal of Personality and Social Psychology,** 1973, 27, PP. 382-388.

71. Blau, P.M. Co-operation and competition in a bureaucraycy. **American Journal of Sociology,** 1954, 59, PP. 350-535.

72. Blau, P.M. Social integration, Social rank, and the process of interaction. **Human Relations,** 1959-1960, 18, PP. 152-157.

73. Bolman, L. Laboratory versus lecture in training executeives. **Journal af Applied Behavioral Science,** 1970, 6, PP. 323-335.

74. Bond, J.R., & Vinacke, W.E. Coalitions in mixed-sex triads, **Sociometry,** 1961, 24, PP. 61-75.

75. Bonner, H. Group dynamics: Principles and applications, New York: Ronald, 1959.

76. Borg, W.R. Prediction of small group role behavior from Personality vasiables, **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1960, 60, PP. 112-116.

77. Borgatta, E.F. Sidesteps towards a non special theory. **Psychological Review,** 1954, 61, PP. 343-352.

78. Borgatto, M.L. Power structure and coalitions in three person groups. **Journal of social Psychology,** 1061, 55, PP. 287-300.

79. Boroko, H. (Ed.) **Computer applications in the behavioral sciences,** Englewood Cliffs, N.J.: Hall. 1962.

80. Bouchard, T.J., Jr, Personality Problem-solving procedure, and performance in small groups. **Journal of Ab-Applied Psychology,** 1969, 53, PP. 1-29.

81. Bovard, E.W. Group structure and perception. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1951, 46, PP. 398-405.

82. Bovard, E.W. Conformity to norms and attraction to the group. **Science,** 1953, 118, PP. 598-599.

83. Bovard, E.W. Interaction and attraction to the group. **Human Relations,** 1956, 9, PP. 481-489.

84. Bowen, A.J., Jr. Coalition patterns. in three-person family and non-family groups, Unpublished doctoral dissertation, University of Florida. Gainesville, 1966.

85. Boyd, J.B. & Elliss, J.D. **Findings of research into senior management seminars.** Toronto: The Hydro-Electric Power Commission of Ontario, 1962.

86. Brown. R. **Social Psychology,** New York: Free Press, 1965.

87. Brayan, J.H., & Test, M.A. Models and helping. Naturalisteic studies in aiding behavior. **Journal of Personality and Social Psychology,** 1967, 6, PP. 400-407.

88. Bunker, D.R. Individual applications of laboratory training. **Journal of Applied Behavioral Science,** 1965, 1, PP. 131-148.

89. Burgess, E.W., & Cottrell, L. S. **Predicting success or failure in marriage,** Englewood Cliffs, M.J.: Prentice-Hall, 1939.

90. Burke, R.L., & Bennis, W.G. Changes in perception of self and others during human relations training. **Human Relation,** 1961, 14, PP. 165-182.

91. Burton, A. The influence of social factors upon the persistence of satiation in school children, **Child Development,** 1941, 12, PP. 121-129.

92. Burtt, H.E., Sex differences in the effect of discussion, **Journal of Experimental Psychlogy,** 1920, 3, PP. 390-395.

93. Butler, D.C., & Miller, N. Power to reward and punish in social interaction. **Journal of Experimental Social Psychology,** 1965, 1, PP. 311-322.

94. Byrne, D. Interpersonal attraction and attitude similarity **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1061, 62, PP. 713-715.

95. Burne. D. & Buchler, J.A.A note on the influence of propinquitey upon acquaintance ships. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1955, 51, PP. 147-148.

96. Byrne, D., Clore, J.L. Jr., & Worchel. P, Effect of economic similarity - dissimilarity on interpersonal Attraction. **Journal of personality and Social Psychology,** 1966, 4, PP. 220-224.

97. Byrne. D., & Griffitt, W.A. developmental Investigation of low of Attraction. **Journal of Personality and Social Psychology.** 1966, 4, PP. 699-702.

98. Byrne. D., Griffitt, W. & Stefanlak, D. Attraction and similarity of personality characteristics. **Jounal of Personality and Social Psychology,** 1967, 5, PP. 82-90.

99. Byrne, D., London. O., & Griffitt, W. The effect of topic importance and attitude similarity-dissimilarity on attraction in an intrastranger design. **Psychonomic Scienc.** 1968, 11, PP. 303-304.

100. Byrne, D., & Nelson, D. Attraction as a function of attitude similarity dissimilarity: The effect of topic importance Psyshonomic Science, 1962, 1, PP. 93-94.

101. Byrne, D., & Nelson, D. Attraction as a linear function of Proportion of positive reinforcements. **Journal of Personality and Social Psychology.** 1965a, 1, PP. 659-663.

102. Byrne, D., & Nelson, D.The effect of topic importance and attitude similarity-dissimilarity on Attraction in a multi-stranger design. **Psychonomic Science, 1965b,** 3, PP. 449-450.

103. Byrne, D., Nelson, D., & Reeves, K. Effects of consensual Validation and invalidation on attraction as a function of verifiability. **Journal of Experimentael Social Psychology,** 1966, 2, PP. 98-107.

104. Byrne, D., & Rhamey, R. Magnitude of positive and negative reinforcements as a determinant of Attraction. **Journal of Personality and Social Psychology,** PP. 884-889.

105. Campbell, D. T. Comon fate, Similarity, and other indices of the status of aggregates of persons as social entitles. Behavioral Science, 1958, 3, PP. 14-25.

106. Campbell, D. T., Kruskal, W.H. & Wallace, W.P. Seoting aggregation as an index of attitude. **Sociometry,** 1966, 29, PP. 1-15.

107. Campbell, D. T., & Stanley, J.C. Experiemental and quasi-experimental designs for

research on teaching. In N.L., Gage (Ed,) **Handbook of research on teaching.** Chicago: Rand McNally, 1963, PP. 171-246.

108. Campbell, J.P., & Dunnette, M.D. Effectiveness of T, group experiences in managerial training and development, In D.W. Johnson (Ed0, **Contemporary social Psycholgy.** Philadelphia: J.B. Lippincott, 1973, PP. 247-279.

109. Caplow, T. Further development of a theory of coalitions in the triad. **American Journal of Sociology,** 1959, 64, PP. 488-493.

110. Carter, L.F, On defining leadership, M. Sherif & M.O. Wilson (Eds.) **Group relations at the crossroads.** New York: Harper & Row, 1953, PP. 262-265.

111. Carter, L.F., Haythorn, W.W., & Howell, M.A. A further investigations of the criteria of leadership. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1950. 45, PP. 350-358.

112. Cartwright, D., & Zander, A. (Eds.) **Group dynamics: Research and theory,** Evanston, III: Row, Peterson, 1953,

113. Cartwright, D., & Zander, A. (Eds.) **Group dynamics: Reseaercrh and Theory.** (2d ed.) Evanston, III.: Row, Pete rson, 1950.

114. Cartwright, D., & Zander, A. (Eds.) **Group dynamics: Research and Theory.** (3d ed.) New York: Harper & Row 1968.

115. Cattell, R.B. Concepts and methods in the measurement of group syntality, **Psychological Review,** 1948, 55, PP. 48-63.

116. Cattell, R.B. Determining syntality dimension as a basis for morale and leadership measurement. In H. Guetzkow (Ed.), **Groups, leadership and men.** Pittsburgh: Camegie press, 1951a, PP. 16-27.

117. Cattel, R.B. New concepts for measuring leadership, in terms of group syntality. **Human Relations,** 1951b, 4, PP. 161-184.

118. Cattell, D.R., & G.F. The dimensions of syntality in small groups. **Human Relations,** 1953, 6, PP. 331-356.

119. Cattel, R.B., & Stice. G.F. The dimensions of groups and their relations to the Behavior of members. Champaign III.: Institute for Personality and Ability Testing, 1960.

120. Cattell, R.B., & Wispe. L.G. The dimensions of syntality in small groups. **Journal of Social Psychology,** 1948, 28, PP. 57-78.

121. Cervin, V. Individual behavior in social situations: Its relation to anxiety, neuroticism, and group solidarity. **Journal of Experimental Psychology,** 1956, 51, PP. 161-168.

122. Chancy, M.V., & Vinacke, W.E. Achievement and nurturance in triads varying in power distribution. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1960, 60, PP. 172-181.

123. Chemers, M.M., & Skrzypek, G.J. Experimental test of the contingency model of leadership effectiveness. **Journal of Personality and Social PSychology,** 1972, 24, PP. 172-177.

124. Chertkoff, J.M. The effects of probability of future success on coalition formation. **Journal of Experimenteal Social Psychology,** 1966, 2, PP. 265-277.

125. Cheyne, J.A., & Efran. M.G. The effects of spatial and interpersonal variables on the invasion of group controlled territories. **Sociometry**, 1972, 35, PP. 477-489.

126. Clark, R.D. III. Group induced shift toward risk: A critical appraisal. **Psychological Bulletin,** 1961, 76, PP. 251-270.

127. Clark, R.D. III, Crockett, W.H., & Archer, R.L. Risk-as value hypothesis: The relationship between perception of self, others, and the risky shift. **Journal of Personality and Social Psychology,** 1971, 20, PP. 425-429.

128. Clark, R.D. III, & Willems, E.P. Where is the risky shift? Dependence on instructions. **Journal of Personality and Social Psycholgy,** 1969, 13, 215-221.

129. Cleland, S. **Influence of plant size on industrial relations**, Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1955.

130. Clement, D.E., & Schiereck, J.J., Jr. Sex composition and group perfomance in a visual signal detection task. **Memory and Cognition,** 1973, 1, PP. 251-255.

131. Clifford, M.M., Effects of competition as a motivational technique in the classroom. **American Educational Research Journal,** 1972, 9, PP. 123-137.

132. Coch, L., & French, J.R.P., Jr. Overcoming resistance to change. **Human Relations,** 1948, 1, PP. 512-532.

133. Coe, R.M. Conflict interference and aggression. Computer simulation of a social process. **Behavioral Science,** 1964, 9, PP. 186-197.

134. Cohen, A.M., Changing small group communication networks. **Journal of Communication,** 1961, 11, PP. 116-124 and 128.

135. Cohen, A.M Changing small-group communication networks. **Administrative Science Quarterly,** 1962, 6, PP. 443-462.

136. Cohen, A.R. Experimental effects of ego-defense preference on interpersonal relations. **Journal of Abnormal and Social Psychology.** 1956, 52, PP. 19-27.

137. Cohen, A.R., Situational structure, self-esteem, and threat-oriented reactions to power. In D. Cartwright (Ed.) **Studies in social power.** Ann Arbor, Mich.: Institute for Social Research, 1959.

138. Cohen, A.R., Stotland, E., & Wolfe, D.M., An experimental investigation of need for cognition. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1955, 51, PP. 291-294.

139. Cohen, D.J., Whitmyre, J.W., & Funk, W.H. Effect of group cohesiveness and training upon thinking. **Journal of Applied Psychology,** 1960, 44, PP. 319-322.

140. Cohen, G.B. Communication network and distribution of "weight" of group members as determinants of Group effectiveness, **Journal of Experimental Social Psychology,** 1968a, 4, PP. 302-314.

141. Cohen, G.B. **The task-tuned organization of groups.** Amsterdam: Swets en Zeitlienger, 1968b.

142. Collins, E.B., & Guetzkow, H. **A social psychology of group processes for decision-making.** New York: Wiley, 1964.

143. Cook, S.W. Havel, J., & Christ, J.R. The effects of orientation program for foreign students. Mimeographed report, Research Center for Human Relations, New York University, 1957. (Cited in Selltiz, Jahoda, Deutsch, & Cook, 1961).

144. Cooper, C.L. An atempt assess the psychologically disturbing effects of T-group training. **British Journal of Social and clinical Psychology,** 1972a, 11, PP. 342-345.

145. Cooper, C.L. Coping with life stress after sensitivity training **Psychological Reports,** 1972b, 31, P. 602.

146. Costonza, P.R. Conformity development as a function of self-blame. **Journal of Personality and Social Psychology.** 1970, 14, PP. 366-374.

147. Costanzo, P.R., Reitan, H.T., & Shaw, M.E. Conformity as a funstion of experimentally induced minority and majority competence. **Psychonomic Science,** 1969, 10, PP. 329-330.

148. Costanzo, P.R., & Shaw, M.E. Conformity as a function of age level. **Child Development.** 1966, 37, PP. 967-975.

149. Cotrell, N.B. Social facilitation. In C.G. McClintock (Ed.), **Experimental social Psychology,** New York: Holt, 1972, PP. 185-236.

150. Cronbach, L.J., & Furby, L. How should we measure change-or should we ? **Psychological Bulletin** 1970, 74, PP. 68-80.

151. Cronbach L.J., & Gleser, G.C. Assessing similarity between profiles. **Psychological Bulletin,** 1953, 50, PP. 356-473.

152. Crutchfield, R.S. Conformity and character, American Psychologist, 1955, 10, PP. 191-198.

153. Culbert, S.A. Trainer self-disclosure and member growth in two T-groups **Journal of Applied Behavioral Science,** 1968, 4, PP. 47-73.

154. Daniels, J.C. The effects of streaming in the primary school. 2, Comparison of streamed and unstreamed schools. **British Journal af Educational Psychology.** 1961, 31, PP. 119-127.

155. Darley, J.M., & Lateane, B. Bystander interveation in emergenoies: Diffusion of responsibility. **Journal of Personality and Social Psychology,** 1968, 8, PP. 377-383.

156. Dashiell, J.F. An experimental analysis of some group effects. **Journal of Abnormal and Social Psychology.** 1930, 25, PP. 190-199.

157. Davis, J.H., & Restle, F. The analysis of problems and prediction of group problem solving. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1963, 66, PP. 103-116.

158. Davis, K. The child and the social structure. **Journal of Educational Sociology,** 1940, 14, PP. 217-229.

159. Dawe, H.C. The influence of size of kindergarten group performance. **Child Development,** 1934, 5, PP. 295-303.

160. Delbecq. A.L., & Kaplan, S.J. The myth of the indigenous community leader within the war on poverty, **Academy of Management Journal,** 1968, 11, PP. 11-25.

161. Desor, J.A. Toward a psychological theory of crowding. **Journal of Personality and Social Psychology,** 1972, 21, PP. 79-83.

162. Deutsch K.W. Political comunity at the international level. Carden City, N.Y.: Doubleday, 1954.

163. Deutsch, M. An experimental study of the effects of cooperation and competition upon group process. **Human Relation,** 1949a, 2, PP. 199-232.

164. Deutsch, M.A theory of co-operation and competition. **Human Releations,** 1949b. 2, PP. 129-152.

165. Deutsch, M. & Collins, M.E. Interracial housing: **A psychological evaluation of a social experiment. Mineapolis:** The University of Minnesota Press, 1951.

166. Deutsch, M., & Gerard, H.B.A study of normative and informational social influences upon individual judgement, **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1955, 51, PP. 629-636.

167. Deutsch, M., & Krauss, R. Studies of interpersonal **bar-gaining Conflict Resolution,** 1962, 1, PP. 52-76.

168. Dowing, J. Cohesiveness, perception, and values. **Human Relations,** 1958, 11, PP. 157-166.

169. Drews, E.M. Recent findings about gifted adolesents. In E.P. Torrance (Ed,), **New ideas: Third Minnesota conference on gifted children. Minneapolis:** Center for Continuing Studies, Unversity of Minnesota, 1961.

170. Dunnette, M.D. Personnal management, Annual Review of Psychology, 1962, 13, PP. 285-314.

171. Dunnette, M.D., Campbell, J., & Jaastad, K. The effect of group participation on brainstorming effectiveness for two industerial samples, **Journal of Applied Psychology,** 1963, 47, PP. 30-37.

172. Durkheim, E. Representations individuelles et repretsentations collectives, **Revue de Metophysique,** 1898, 6, 274-302. (Translated by D.F. Pocock, **Sociology and philososophy.** New York: Free Press, 1953.).

173. Dymond, R.S. Hughes, A.S., & Raabe, V.L. Measurable changes in empathy with age. **Journal of Consultin Psychology,** 1952, 16, 202, 206.

174. Eash, M.J. Grouping, What have We learned? **Educational Leadership,** 1961, 18, PP. 429-434.

175. Edney, J.J. Property, possession and permanence: A field study in human territoriality. **Journal of Applied Social Psychology,** 1972, 2, PP. 265-282.

176. Emerson, R.M. Power-dependence relations: Two experiments. **Sociometry,** 1964, 27, PP. 282-298.

177. Exline, R.V. Group climate as a factor in the relevance and accuracy of social perpception. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1957, 55, PP. 382-388.

178 Exline, R.V. Explorations in the process of person perception: Visual interaction in

relation to competition, sex, and need for affiliation. **Journal of personality,** 1963, 31, PP. 1-20.

179. Exline, R.V., Gray, D., & Schuette, D. Visual behavior in a dyad as affected by interview content and sex of respondent. **Journal of personality and Social Psychology,** 1965, 1, PP. 201-209.

180. Farnsworth, P.R. Concerning so called group effects. **Journal of Genetic Psychology,** 1928, 35, PP. 587-594.

181. Faucheux, C. & Moscovici, S. Etude de sur la creativite des groups. Tache. Structure des communications et réussite. Bulletin d'Etudes et Recherches Psychoologiques, 1960, 9, PP. 11-12.

182. Fenelon, J.R. & Megargee, E.I. Influence of race on the manifestation of leadership. **Journal of Applied Psychology,** 1971, 55, PP. 353-358.

183. Festinger, L.A Theory of social comparison processes. **Human Relations,** 1954, 7, PP. 117-140.

184. Festinger, L., Group attraction and membership. in D. Cartwright and A. Zander (Eds.), **Group dynomics: Research and theory.** Evanston, III. Row, Peterson, 1953a, PP. 92-101.

185. Festinger, L. Laboratory experiments. In L. Festingers & D. Katz (Eds.) Research methods in the behavioral sociences New York: The Dryden Press, Inc., 1953b. PP. 136-172.

186. Festinger, L. Informal social communication. **Psychological Review,** 1950, 57, PP. 217-282.

187. Festinger, L., Gerard, H., Hymovitch, B., Kelley H.H. & Raven, B. The influence process in the presence of extreme deviates. **Human Relations,** 1952, 5, PP. 327-346.

188. Festinger, L., Pepitone, A., & Newcomp, T. Some conse quences of deindividuation in a group **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1952, 47, PP. 382-389.

189. Fetinger, L., Schachter, S., & Back, K.W. **Social pressure in informal groups.** New York: Harper, 1950.

190. Fiedler, F.E. A method of objective quantification of certain counter-transference attitudes. **Journal of Clininal Psychology,** 1951, 7, PP. 101-107.

191. Fiedler F.E. Assumed similarity measures as predictors of team effectiveness. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1954, 49, PP. 381-388.

192. Fiedler, F.E. A contingency model of leadership effectiveness. In L. Berkowitz (Ed.). **Advances in experimental social psychology,** Vol, I. New York: Academic Press, 1964, PP. 149-190.

193. Fiedler, F.E. The effect of leadership culturalheterogencity on group performance: A test of the contingency model. **Journal of experimental Social Psychology,** 1966, 2, PP. 237-264.

194. Fiedler, F.E. **A theory of leadership effectivencess.** New York: McGrow Hill. 1967.

195. Fiedler, F.E. The effects of leadership training and experience: A contingency model interpretation. **Administrative Science Quartely,** 1972, 17, PP. 453-470.

196. Fiedler F.E., Hutchins, E.B., & Dodge, J.S. Quasi-thera-Peutic relations in small college and military groups, **Psychological Monographs,** 1959, No. 473.

197. Fiedler, F.E., Meuwese, W.A.T., & Oonk, S. Performance of laboratory tasks requiring group creativity, **Acta Psychologica,** 1961, 18, PP. 100-119.

198. Fiedler F.E., Warrington, W.G., & E.J. Unconscious attitudes as correlates of sociometric choice in a socal group. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1952, 47, PP. 790-796.

199. Flanders, J.P., & Thistlethwaite. D.L., Effects of familarization and group discussion upon risk taking. **Journal of Personality and Social Psychology,** 1967, 5, PP. 91-97.

200. Foulkes, S.H., & Anthony, E.J. **Group psychotherapy: The psychoanalytic approach,** London: Penguin Books 1957.

201. Frank, F., & Anderson, L.R. Effects of task and group size upon productivity and member satisfaction. **Sociometry,** 1971, 34, PP. 135-149.

202. Freed, A. M., Chandler, P.J. Mouton, J.S., & Blake, R.R. Stimulus background factors in sign violation. **Journal of Personality,** 1955, 23, P. 499.

203. Fredman, J. L., Levy, A.S. Buchanan, R.W. & Price, J. Crowding and human aggressiveness. **Journal of Experimental Social Psychology,** 1972, 8, PP. 528-548.

204. Freeman, E. **Social Psychology,** New York, Holt, 1936.

205. Freese, L., & Cohen, B.P. Eliminating stat s generalization. **Sociometry,** 1973, 36, PP. 177-193.

206. French, J.R.P., Jr. The disruption and cohesion of groups. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1941, 36, PP. 361-377.

207. French, J.R.P., Jr. A formal theory of social power, **Psychological Review,** 1956, 63, PP. 181-194.

208. French. J.R.P., Jr., & Raven, B. The bases of social power. In D. Cartwright (Ed,), **Studies in social power.** Ann Arbor, Mich: Institute or Social Research, 1959 PP. 150-167.

209. Friedlander, F. The impact of organizational training upon the effectiveness and interaction of ongoing work groups. **Personal Psychology,** 1967, 20, PP. 289-309.

210. Fry, C.L., Personality and acquisition factors in the development of coordination strategy. **Journal of Personality and Social Psychology,** 1965, 2, PP. 403-407.

211. Frye, R. L., & Bass, B.M. Behavior in a group related to tested social acquiescence. **Journal of Social Psycholgy,** 1963, 61, PP. 263-266.

212. Gamson, W.A. An experimental test of a theory of coalition formation. **American Sociological Review,** 1961a, 26, PP. 565-573.

213. Gamson, W.A. A theory of coalition formation. **American Sociological Review,** 1961b, 26, PP. 373-382.

214. Gamson, W.A. Experimental studies of coalition formation. in L. Berkowitz (Ed.) **Advances in experimental social Psychology.** Vol. I. New York: Academic Press, 1964. PP. 82-110.

215. Gardin. H., Kaplan, K.J., Firestone, I.J., & Cowan. G.A. Proxemic effects on cooperation, attitude, and approach avoidance in a prisoner's dilemmo game. **Journal of Personality and Social Psychology,** 1973, 27, PP. 13-18.

216. Gardner, R.A. Probability - learning with two and three choices. **Americon Journal of Psychology,** 1957, 70, PP. 174-185.

217. Gardner, R.A. Multiple-choice decision - behavior. **American Journal of Psychology,** 1958, 71, PP. 710-717.

218. Garner, W.R., Hake, H.W., & Eriksen, C.W. Operationism and the concept of perception. **Psychological Review,** 1956, 63, PP. 149-159.

219. Gassner, S.M., Gold. J. & Snodowsky, A. M. Changers in the phenomenal field as a result of human relations training. **Journal of Psychology,** 1964, 58, PP. 33-41.

220. Geraed, H.B., Wilhelmy, R.A., & Conolley, E.S. Conformity and group size. **Journal of Personality and Social Psychology,** 1968, 8, PP. 79-82.

221. Gergen. K.J., & Baucr R.A. Interactive effects of selfesteem and task difficulty on social conformity. **Journal of Personality and Social Psychology,** 1967, 6, PP. 16-22.

222. Gergen. K.J., & Taylor, M.G. Social expectancy and self-Presentation in a status hierachy. **Journal of Experimental Social Psychology.** 1969, 5, PP. 79-92.

223. Gewirtz, J.L., & Baer. D.M. Deprivation and satiation of social reinforcers as drive conditions. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1985a, 57, PP. 165-172.

224. Gewirtz, J.L. & Baer, D.M. The effect of brief social deprivation on behaviors for. a social reinforcer. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1985b. 56, PP. 49-56.

225. Gibb, J.R. The effects of groups size and threat reduction upon certainty in a problem-soliving situation. **American Psychologist,** 1951, 6, P. 324.

226. Gilchrist, J.C. The formation of social groups under conditions of success and failure. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1952, 47, PP. 174-187.

227. Gilccrist, J.C. Shaw, M.E. & Walker, L.C. Somc effccts of unequal distribution of information in a wheel group structure. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1954, 49, PP. 554-556.

228. Glass, D.C., Reim, H. & Singer, J.E. Behavioral consequences of adaptation to controllable and uncontrollable noise. **Journal of Experimental Social Psychology,** 1971, 7, PP. 244-257.

229. Glass, D.C., Singer. J.E., & Friedman, L,N. Psychic cost of adaptation to an environmental stressor. **Journal of personality and social psychology,** 1962, 12, PP. 200-210.

230. Goldberg M.L., Passow A.H., & Justman, **J. The effects of ability grouping.** New York: Teachers College Press. 1966.

231. Goldberg, S.C. Influence and leadership as a function of group structure. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1955, 51, PP. 119-122.

232. Goldman, M.A. comparison of individual and group performance for varying combinations of initial ability. **Journal of Personality and Social Psychology,** 1965, 1, PP. 210-216.

233. Good, K.J. Social facilitation: Effects of performance anticipation, evaluation, and response competition on free associations, **Journal of Personality and Social Pswchology,** 1973, 28, PP. 270-275.

234. Good, L.R. & Good. K.C. Similarity of attitudes and attraction to a social organization. **Psychological Reports,** 1974, 34, PP. 1071-1073.

235. Good, L.R. & Nelson, D.A. Effects of person-group and intragroup attitude similarity on perceived group attractiveness and cohesiveness. **Psychonomic Science,** '971, 25, PP. 215-217.

236. Goodacre, D.M., III. The use of a sociometric test as a predictor of combat unit effectiveness. **Sociometry,** 1951. 14, PP. 148-152.

237. Goodlad, J.I. Classroom arganization. In C.W. Harris (Ed,), **Encyclopedia of educational research.** New York: Macmillan, 1960, PP. 223-225.

238. Goodnow, J.J. Determinants of choice-distribution in two-choice situations, **American Journal of Psychology,** 1855, 68, PP. 106-116.

239. Goodstatdt, B.E., & Hjelle, L.A. Powerless Locus of control and the use of power, **Journal of Personality and Social Psychology,** 1973, 27, PP. 190-196.

240. Gordon, K.A. study of aesthetic. Judgements. **Journal of Experimental Psychology,** 1923, 6, PP. 36-43.

241. Gordon, K. Group Judgements in the field of lifted weights. **Journal of Experimental Psychology,** 1924, 7, PP. 389-400.

242. Green, E.H. Friendships and quarrels among pre-school children, **Child Development,** 1933a, 4, PP. 237-252.

243. Green, E.H., Group play and quarreling among preschool children. **Child Development,** 1933b, 4, PP. 302-307.

244. Greer, F.L. Small group effectiveness Institute. Report No. 6, Contract Nonr, 1229 (00). Institute for Research in Human Relation. Philadelphia, 1955.

245. Griffitt, W. Interpersonal attraction as a function of self concept and personality similarity-dissimilarity. **Journal of Personality and Social Psychology,** 1966. 4, PP. 581-584.

246. Groos, E. Primary functions of the small group. **American Journal of Sociology,** 1954, 60, PP. 24-30.

247. Gross, E., Symbiosis and consensus asintegrative factors in small groups. **American Sociological Review,** 1956, 21, PP. 174-179.

248. Guetzkow, H., Alger, C.F., Brody, R.A. Noel, R.C., & Snyder, R.C., **Simulation in international relations.** Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1963.

249. Guetzkow, H., & Dill. W.R. Factors in the organizational development of task-oriented groups. **Sociometry,** 1957, 20, PP. 175-204.

250. Guetzkow, H., & Simon, H.A. The impact of certain communication nets upon organization and performance in task-oriental groups. **Management Science,** 1955, 1, PP. 233-250.

251. Guilford, J.P., & Zimmerman, WS. **The Guilford-Zimmed-man Temperament Survey.** Beverly Hills: Sheridan Supply. 1949.

252. Gullahorn, J.T., & Cullahorn, J.E.A computer model of elementary social behavior. **Behavioral Science,** 1963, 8, PP. 354-362.

253. Gullahorn, J.T., & Gullahorn. J.E. Computer simulation of human interaction in small groups. **American Federation of information Societies Conference Proceedings.** 1964, 25, PP. 103-113.

254. Gundlach. R.H. Effects of on-the-job experiences with Negroes upon racial attitudes of white workers in union shops. **Psychological Reports,** 1956, 2. PP. 67-77.

255. Gurnee, H. A comparison of collective and individual judgements of facts. **Journal of Experiments Psychology,** 1937, 21, PP. 106-112.

256. Gurnee. H. The effect of collective learning upon the individual participants. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1939, 34, PP. 529-532.

257. Hackman, J.R. Effects of task characteristics on group products, **Journal of Experimental Social Psychology,** 1968, 4, PP. 162-187.

258. Hackman, J.R. Toward understanding the role of tasks in behavioral research. **Acta Psychologica,** 1969, 39, PP. 97-128.

259. Hackman, J.R. & Vidmar, N. Effects of size and task type on group performance and member reactions. Sociometry, 1970, 33, PP. 37-54.

260. Haiman, F.S. Effects of training in group processes on open-mindedness. **Journal of Communication.** 1963, 13, PP. 235-245.

261. Haley, H.J., & Rule, B.G. Group composition effects on risk-taking. **Journal of Personality,** 1971, 49, PP. 150-161.

262. Harding, J., Hogrefe, R. Attitudes of white department store employees toward Negro coworkers. **Journal of Social Issues,** 1952, 8, PP. 18-28.

263. Hardy, R.C. Effects of leadership style on the performance of small classroom groups: A test of the contingency model. **Journal of Personality and Social Psychology,** ,1971, 19, PP. 367-374.

264. Hare, A.P. Interaction and consensus in different sized groups. **American Sociological Review,** 1952, 17, PP. 261-267.

265. Hare, A.P. & Bales, R.F. Seating position and small group interaction **Sociometry,** 1963, 26, PP. 480-486.

266. Harms, L.S. Listener judgments of status in speech. **Quarterly Journal of Speech,** 1961, 47, PP. 164-168.

267. Harris, C.W. (Ed.) **Problems in measuring change.** Madison: The University of Wisconsin Prees, 1967.

268. Harrison, R. Cognitive change and participation in a sensitivity training laboratory. **Journal of Consulting Psychology,** 1966, 30, PP. 517-250.

269. Harrison, R. & Lubin, B. Personal style, group composition, and learning **Journal of Applied Behavioral Science.** 1965, 1, PP. 286-301.

270. Harvey, O.J., & Consalvi, C. Status and conformity to pressures in informal group. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1960, 60, PP. 182-187.

271. Harvey, O,J., Hunt, D.E. & Schroder, H.M. **Conceptual systems and personality organization,** New York: Wiley, 1961.

272. Haythorn. W. The influence of individual members on the characteristics of small groups. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1953, 48, PP. 276-283.

273. Haythorn, W.W. The composition of groups: A review of the literature **Psychologica,** 1968, 28, PP. 97-128.

274. Haytharn, W.W., Couch, A., Haefner, D., Langham, P. & Corter, L,F. The behavior of authoritarian and equalitarion Personalities in groups. **Human Relations.** 1956a. 9, PP. 57-74.

275. Haythorn. W.W. Couch, A., Haefner, D., Langham, P. & Carter, L.F. The effects ofvarying combinations of authoritarian and equalitarian leaders and followers. **Journal of Abnormal and Social Psychology.** 1956b. 53, PP. 210-219.

276. Hearn, G. Leadership and the spatial factor in small groups **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1957, 54, PP. 269-272.

277. Heider, F. **The psychology of interpersonal relations.** New York: Wiley, 1958.

278. Helson, H. Adaptation-level as a basis for quantitative theory of formes of reference. **Psychological Review.** 1948, 55, PP. 297-313.

279. Hemphill, J.K. Relations between the size of the group and the behavior of "supuerior" leaders **Journal of Social Psychology,** 1950, 32, PP. 11-22.

280. Hemphill, J.K., & Sechrest, L. Acomparison of three criteria of air crew effectiveness in combat over korea, **American Pswchologist,** 1952, 7, P. 391.

281. Himber, C. Evaluating sensitivity training for teen-agers. **Journal of Applied Behavioral Science,** 1970, 6, PP. 307-322.

282. Himber, C. Evaluating sensitivity and communication. **Japaness Journal of Psychology,** 1953, 24, PP. 176-177.

283. Hoffman, L.R. Homogeneity of member personality and its effect on group problem-solving. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1959, 58, PP. 27-32.

284. Hoffman. L.R., & Maier, N.R.F. Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1961, 62, PP. 401-407.

285. Mollander. E.P. Authoritarianism and leadership choice in a military setting. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1954, 49, PP. 365-376.

286. Hollander, E.P. Conformity status, and idiosyncrasy credite. **Psychological Review,** 1958, 65, PP. 117-127.

287. Hollander, E.P. Competence and conformity in the acceptance of influence. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1960, 61, PP. 365-369.

288. Homans, G.C. **The human group.** New York: Harcourt. Brace & World, 1950.

289. Horowitz, M.J., Duff, D.F., & Stratten, L.O. Body buffer, zone. **Archives of General Psychiatry,** 1964, 11, PP. 651-656.

290. Horwitz, M. The recall of interrupted group tasks: An experimental study of individual motivation in relation to group gools. **Human Relations,** 1955, 4, PP. 3-38.

291. Howells, L.T., & Becker, S.W. Seating arrangement and leadership emergence, **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1962, 64, PP. 148-150.

292. Hoyt, G.C., & Stoner, J.A.F. Leadership and group decisions involving risk. **Journal of Experimental Social Psychology,** 1968, 4, PP. 275-284.

293. Hurwitz, J.I., Zander, A.F., & Hymovitch, B, Some effects of power on the relation among group members. in D. Cartwright & A. Zander (Eds.) **Group dynamics: Research and theory.** Evanston, III.: Row, Peterson, 1953. PP. 483-492.

294. Husband, R.W. Cooperative versus solitary problem solution. **Journal of Social Psychology,** 1940, 11, PP. 405-409.

295. Indik, B.P. Organization size and member participation: Some empirical tests of alternatives. **Human Relations,** 1965, 18, PP. 339-350.

296. Iscoe, I., Williams, M., & Harvey, J. Modification of children's Judgements by a simulated group technique A normative developmental study. **Child Development.** 1963, 34, PP. 963-978.

297. Izard, C.E. Personality Similarity and friendship. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 196a, 61, PP. 47-51.

298. Izard, C.E. Personality similarity, Positive affect, and interpersonal attraction. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1960b, 61, PP. 484-485.

299. Jacobs, R.C., & Campbell, D.T. The perpetuation of an arbitrary tradition through several generations of a laboratory microculture. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1961, 62, PP. 649-658.

300. Jahoda, M. Race relations and mental health. In UNESCO. **Race and science.** New York: Columbia, 1961.

301. James, J.A. Preliminary study of the size determinant in small group interaction. **American Sociological Review,** 1951, 16, PP. 474-477.

302. Janis, I.L. **Victims of groupthink.** Boston: Houghton Mifflin, 1972.

303. Jellison, J.M. & Zeisset, P.J. Attraction as a function of the commonality and

desirability of a trait shared with another, **Journal of Personality and Social Psychology,** 1969, 11, PP. 115-120.

304. Jenness. A. The role of discussion in changing opinion regarding a matter of fact. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1932, 27, PP. 279-296.

305. Jothnson, M.P., & Ewens, W, Power relations and offective style as determinants of confidence in impression formation in a game situation. **Journal of Experimental Social Psychology,** 1971, 7, PP. 98-110.

306. Johnsom, R.H., Jr., & Hunt, J.J. RX for team teaching Minneapolis: Burgess, 1968.

307. Jones, S.E. & Aiello. J.R.: Proxemic behavior of black and white First, third, and fifth-grade children. **Journal of Personality and Social Psychology,** 1973, 25, PP. 21-27.

308. Justice, M.T. Field dependency, intimacy of topic and interaction distance Unpublished doctoral dissertation, University of Florida. Gainesville, 1969.

309. Kanekar, S. & Rosenbaum, M.E. Group performance on a multiple-solution task as a function of available time, **Psychonomic Science,** 1972, 27, PP. 331-332.

310. Katz, D. **Animals and men.** London: Longmans, 1037.

311. Katz, D, Morale and motivation in industry. In W. Dennis (Ed.), **Current trends in industrial psychology.** Pittcburgh: The University of Pittsburgh Press. 1949, PP. 145-171.

312. Katz, I., Riberts, S.O. & Robinson, J,M, Effects of difficulty, race of administrator, and instructions on Negrodigit-symbol performance. **Jounal of Personality and Social Psycholgy,** 1965, 2, PP. 53-59.

313. Kelley, H.H. Communication in experimentally created hierachies. **Human Relations,** 1951, 4, PP. 39-56.

314. Kelley, H.H. Two functions of reference groups. In G.E, Swanson, T.M. New York: Holt, 1952, PP. 410-414.

315. Kelley, H.H., & Arrowood, A.J. Coalitions in the triad: Critique and experiment. **Sociometry,** 1960, 23, PP. 331-244.

316. Kelley, H.H., & Thibaut, J.W. Group problem solving, In G. Lindzey & F. Aronson (Eds.), **The handbook of social psycholgy,** (ed.) Vol, 4 **Reading,** Mass.: Addison. Wesley, 1969, PP. 1-101.

317. Kelley, E.L. Consistency of adult personality. **American Psychologist,** 1955, 10, PP. 659-681.

318. Kendon, A. Some functions of gaze in social interaction. **Acta Psychologica,** 1967, 26, PP. 22-63.

319. Kent, R.N., & McGrath, J.E. Task and group characteristics as factors influencing group performance. **Journal of Experimental Social Psychology,** 1969, 5, PP. 429-440.

320. Kernan, J.P. Laboratory human relations training: Its effect on the "personality" of supervisory engineers. **Dissertation Abstracts,** 1964, 25, PP. 665-666.

321. Kidd, J.S., & Campbell, D.T. Conformity to groups as a function of group success. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1955, 51, PP. 390-393.

322. Killian. L.M. The significance of multiple-group membership in disaster, **American Journal of Sociology,** 1952, 57, PP. 309-314.

323. Kipnis, D. The effects of leadership style and leadership power upon the inducement of on attitude change. **Journal of an attitude change. Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1958, 57, PP. 173-180.

324. Kipnis, D. Does power corrupt? **Journal of Personality and Social Psychology,** 1972, 24, PP. 33-41.

325. Jipnis, D., & Vanderveer, R. Ingratiation and use of Power, Journal of Persionality and Social Psychology, 1971, 17, PP. 280-286.

326. Kleck, R. Physical stigma and task-oriented interaction. **Human Relations, 1969,** PP. 22, 51-60.

327. Kleiner, R.J. The effect of threat reduction upon interpersonal attractiveness. **Journal of Personlity,** 1960, 28, PP. 145-155.

328. Knight, H.C.A comparison of the reliability of group and individual Judgements, Unpublished master's theseis, Columbia University, 1921, (Cited in Lorge et al., 1958).

329. Knowles, E.S. Boundaries around group interaction: The effect of group size and member status on boundary permeability. **Journal of Personality and Social Psychology,** 1973, 26, PP. 327-331.

330. Kogan. N., & Wallach, M,A, Group risk taking as a funstion of member's anxiety and defensiveness. **Journal of Personality,** 1967a, 35, PP. 50-63.

331. Kogan, N., & Wallach, M.A. Risky-shift phenomenenon in small decision-making groups: A test of the informa-tions-exchange hypothesis. **Journal of Experimental Social Psychology,** 1967b, 3, PP. 75-84.

332. Komortia, S.S., Sheposh. J.P., & Braver, S,L, Power, the use of power and cooperative choice in a two-person game. **Journal of Personality and Social Psychology,** 1968, 8, PP. 134-142.

333. Lakin, M. **Experiential groups: The uses of interpersonal encounter, Psychotherapy groups, and sensitivity.** Training Morristown, N.J.: General Learning Press, 1972.

334. Lana, R.E. **Assumptions of social psychology,** New York: Appleton-Century-Crofts, 1969.

335. Lanzetta, J.T., & Roby. T.B. Effects of Workgroup structure and certoin task Variables on group Performonce. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1956, 53, PP. 307-314.

336. Lanzetto, J.T., & Roby, T.B. Group learning and communication as a function of task and structure (demand's) **Journal af Abnormal and Social Psychology,** 1957, 55, PP. 121-131.

337. Lassweel. T.E. The perception of social status. **Sociology and Social Research.** 1961, 45, PP. 170-174.

338. Latane, B., Eckman, J., & Joy, V. Shared stress and interpersonal attraction, **Journal of Experimental Social Pswchology,** .1966, 1, PP. 80-94.

339. Latane, B., & Rodin, J.A lady in distress: Inhibiting effects of friends and strangers in bystender intervention. **Journal of Experimental Social Psychology,** 1969, 5, PP. 189-202.

340. Laughlin, P.R., Branch, L.G., & Johnson, H.H. Individual versus triadic performance on a unidimensional complementaery task as a function of initial ability level. **Journal of Personlity and Social Psychology,** 1969, 12, PP. 144-150.

341. Laughlin, P.R., Kerr, N.L., Davis, J.H., Halff, H.M. & Marciniak, K.A. Group size, member ability, and social decision schemes on an intellective task. **Journal of Personality and Social Psychology,** 1975, 31, PP. 522-535.

342. Lawson, E.D. Change in Communication nets and performance. Paper read at Eastern Psychological Association Convention, Philadelphia, 1961.

343. Lawson, E.D. Reinforced and non-reinforced four-man communication nets. **Psychological Reports,** 1964a, 14, PP. 287-296.

344. Lawson, E.D. Reinforcement in group Problem-solving with arithmeteic Problems. **Psychological Reports,** 1964b. 14, PP. 703-710.

345. Lawson, E.D. Change in Communication nets, performance, and morale. **Human Relaetions,** 1965, 18, PP. 139-147.

346. Leavitt, H. J. Some effects of certain communication patterns on group performance, **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1951, 46, PP. 38-50.

347. Lefcourt, H.M., & Ladwig, G.W. The effect of reference groups upon Negroes' task persistence in a biracial competitive game, **Journal of Personolity and Sociol Psychology,** 1965, 1, PP. 668-671.

348. Lefkowitz, M., Blake, R.R., & Mouton, J.S. Status factors in pedestrian violation of traffic signals. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1955, 51, PP. 704-706.

349. Leuba, C.J. An experimental study of rivalry in young childern. **Journal of Comparative Psychology,** 1933, 16, PP. 367-378.

350. Leventhal, G.S., Allen, J., & Kemelgor, B. Reducing inequity by reallocating rewards. **Psychonomic Science,** 1969, 14, PP. 295-296.

351. Leventhal, G.S., & Bergman, J.T. Self-depriving behavior as a resonse to unprofitable inequity. **Journal of Experimental Social Psychology,** 1969, 5, PP. 153-171.

352. Levinger, G., & Schneider, D.G. Test of the "risk is a value' hypothesis. **Journal of Personality and Social Psychology, 1969**, 11, PP. 165-169.

353. Levy, P., Lundgren, D., Ansel, M., Fell, D., Fink, B., & Mc-Grateh. J.E. Bystander effect in a demand-without-threat situation. **Journal of Personatity and Social Psychology.** 1972, 24, PP. 166-171.

354. Lewin, K. **Principles of topological psychology,** New York: McGraw-Hil, 1936.

355. Lewin, K Forces behind food habits and methods of change. **Bulletin of the National Research Council,** 1943, 108, PP. 35-65.

356. Lewin, L. **Resolving social** conflicts. New York: Harper, 1948.

357. Lewin, K. Field Theory in social Science, New York: Harper, 1951.

358. Lewin, K. Studies in group decision. in D. Cartwright & A. Zander (Eds.). **Group dynamics: Research and theory. Evanston, III.: Row, Peterson,** 1953, PP. 285-301.

359. Lewin, K., Dembo, T., Festinger, L., & Sears, P.S. Level of aspiration. In J. McV. Hunt (Ed.), **Personality and the behavior disorders.** New York: Ronald, 1944. PP. 333-378.

360. Lewin, K., Lippitt, R., & White, R.K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". **Journal of Social Psychology,** 1939, 10, PP. 271-299.

361. Lewis, S.A. Langan, C.J. & Hollander, E.P. Expectation of future interaction and the choice of less desirable alternatives in conformity. **Sociometry,** 1972, 35, PP. 440-447.

362. Lieberman. M., Yalom, I., & Miles, M. The group experience project: A comparison of ten encounter technologies. in L., Blank, G. Gottsegen, & M. Gottesegen (Eds.). **Encounter, Confrontations in self and interpersonal awareness.** New York: Macmillan, 1971.

363. Linton, R. **The study of man.** New York, Appleton century Crofts 1936.

364. Lipman, A. Building design and social interaction. **The Architects Journal,** 1968. 147, PP. 23-30.

365. Lippitt, R. Polansky, N,. Redl, F., & Rosen, S. The dynamics of power, **Human Relations,** 1952, 5, PP. 37-64.

366. Lippitt, R., & White, R.K. The "social climate" of children groups. in R.G. Barker, J. Kounin, & H. Wright (Eds.). **Child behavior and development.** New York: McGrawHill, 1943, PP. 485-508.

367. Little, K.B. Personal space, **Journal of Experimental Social Psychology,** 1965, 1, PP. 237-247.

368. Loehlin, J.C.A computer program that simulates pesonality. In S.S. Tomkins & S. Messick (Eds.). **Computer simulation of personality.** New York: Wiley, 1963, PP. 189-211.

369. Loehlin, J.C. "Interpersonal" experiments with a computer model of personality, **Journal of Personnality and Social Psychology,** 1965, 2, PP. 590-594.

370. Loo, C.M. The effects of spatial density on the social behavior of children. **Dissertation Abstracts,** 1972, 7, P. 4189.

371. Lorge, I., Aikman, L., Moss, G., Spiengel, J., & Tuckman. J. Solutions by teams and by indviduals to a field problem at different levels of reality **Journal of Educational Psychology,** 1955. 46, PP. 17-24.

372. Lorge, I., Fox D., Davitz, J., & Brenner, M. A survey of studies contrasting the quality of group performance and individual performance, 1920-1957, **Psychologicol Bulletin,** 1958, 55, PP. 337-372.

373. Lorge, I., & Solomon, H. Two models of group behavior in the solution of cureka-type problems, **Psychometrika,** 1955, 20, PP. 139-148.

374. Lorge, I., & Solomon, H. Individual performance and group perfomance in problem solving related to group size and previous exposure to the problem **Journal of Psychology,** 1959, 48, PP. 107-114.

375. Lorge, I., & Solomon, H. Group and individual performance in problem solving related to previous exposure to the problem, level of aspiration, and group size **Behavioral Science,** 1960, 5, PP. 28-39.

376. Lott, A. J., & Lott, B.E. Group coheslveness, communication level, and conformity. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1961, 62, PP. 408-412.

377. Lott, A.J. & Lott. B.E. Group cohesiveness and individual learning. **Journal of Educational Psychology,** 1966, 57, PP. 61-73.

378. Lott, D.F., & Sommer, R. Seating arrangements and status. **Journal of Personality and Social Psychology,** 1967, 7, PP. 90-95.

379. Luchins, A.S., & Luchins, E.H. On conformity with true and false communications. **Journal of Social Psychology,** 1955, 42, PP. 283-304.

380. Luckiesh, M. Seeing. C Lieveland: Lighting Resseach Laboratory, 1931.

381. Lyman, S.M., & Scott, M.B. Territoriality: A neglected Sociological dimension. **Social Forces,** 1967, 15, PP. 238-249.

382. McBride, G., King, M.G., & James, J.W. Social proximity effects on GSR in adult humans. **Journal of Psychology,** 1965, 61, PP. 153-157.

383. McClelland, D.C., Atkinson, J.W., Clark, R.A., & Lowell, E.L., **The achievement motive,** New York: Appleton-Century-Crofts. 1053.

384. McCurdy, H.G., & Lambert, W.E. The efficiency of small human groups in the solution of problems requiring genuine cooperation. **Journal of Personality,** 1952, 20, PP. 478-494.

385. Mc David, J.W. Personality and situational determinants of conformity. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1959, 58, PP. 241-246.

386. McDavid, J.W., & Harari, H. **Social Psychology: individuals, groups, societies.** New York: Harper & Dow, 1968.

387. McDavid, J.W., & Sistrunk, F. Personality correlates of two kinds of conforming behavior, **Journal of Personality,** 1964, 32, PP. 420-435.

388. McGrath, J.E., & Aitman, I. **Small group research.** New York: Holt, 1966.

389. McGrath, J.E., & Julian, J.W. Interaction process and task outcome in experimentally-created negotiation groups. **Journal of Psychological Studies,** 1963, 14, PP. 117-138.

390. McGuire, J.M. Aggression and sociometric status with preschool children. **Sociometry,** 1973, 36, PP. 542-549.

391. McLeish, J., & Park, J. Outcomes associated with direct and vicarious experience in training groups: I. Personality changes. **British Jounal of Social and Clinical Psychology,** 1972, 11, PP. 333-341.

392. McNeel, S.P. Traning Cooperation in the prisoners dilemmo. **Journal of Experimental and Social Psychology,** 1973, 9, PP. 335-348.

393. McNeel, S.P., Sweeney, J.D., & Bohlin, P.C. Cooperation and competitive goals: A social-comparison analysis. **Psychological Reports** , 1974, 34, PP. 887-894.

394. Mack R.W. Ecological Patterns in an industrial shop. **Social Forces,** 1954, 32, PP. 351-356.

395. McWhinney, W.H. Simulating the communication network experiments, **Behavioral Science,** 1964, 9, PP. 80-84.

396. Macy, J., Jr., Christie, L.S., & Luce, R.D. Coding noise in a task-oriented group. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1953, 48, PP. 401-409.

397. Madaras, GR., & Dem, D.J. Risk and conservatism in group decision-making. **Journal of Experimental Social Psychology,** 1968, 4, PP. 350-365.

398. Maier, N.R.F. The quality of group decisions as influenced by the discussion leader. **Human Relations,** 1950, 3, PP. 155-164.

399. Maler, N.R.F. An experimental test the effect of training on discussion leadership. **Human Retlations,** 1953, 6, PP. 161-173.

400. Maissonneuve, J.. **Poimade,** G., & Fourment, C. Selective choices propinquity. **Sociometry,** 1952, 15, PP. 135-140.

401. Mandler, G., & Sarason, S.B. A study of anxiety and Learning. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1952, 47, PP. 166-163.

402. Mann, R.D. A review of the relationships between personality and performance in small groups **Psychological Bulletin,** 1959, 56, PP. 241-270.

403. Marine, G. I've got nothing against the solored, understand, **Ramparts,** 1966, 5, PP. 13-18.

404. Marple, C.H. The comparative susceptibility of three age levels to the suggestion of group versus expert opinion **Journal of Social Psychology,** 1933, 10, PP. 3-40.

405. Marquort, D.I. Group problem solving. **Journal of Social Psychology,** 1955, 41, PP. 103-113.

406. Marquis, D.G. Individual responsibility and group decision involving risk, **Industrial Management Review,** 1962, 3, PP. 8-23.

407. Marquis, D.G., Guetzkow, H., & Heyns, R.W. A social psychological study of the decision-making conference. In H. Guetzkow (Ed.), **Groups, leadership and men. Pittsburgh:** Carnegie Press. 1951, PP. 55-67.

408. Marston, W.M. Studies in testimony. **Journal of Criminal Law and Criminology,** 1924, 15, PP. 5-31.

409. Martens, R., & Landers, D.M. Evaluation potential as a determinant of coacton effects. **Journal of Experimental Social Psychology,** 1972, 8, PP. 347-359.

410. Mathis. A.G. "Trainability" as a function of individual valency pattern. In D. Stock & H.A. Thelen (Eds.), **Emotional dynamics and group culture.** Washington D.C.: National Training Laboratories, 1958.

411. Mausner, B. Studies in social interaction: III. effect of variation in one partner's prestige on the interaction of observer pairs. **Journal of Applied Psychology,** 1953, 37, PP. 391-393.

412. Mead, M. Male and female: A study of he sexes in a changing world. New York: Morrow. 1949.

413. Meadow, A., Parnes, S.J., and Reese, H. Influence of brainstorming instructions and problem sequence on croative problem solving test. **Journal of Applied Psychology,** 1959, 43, PP. 413-416.

414. Medow H. & Zander, A. Aspirations for the group chosen by central and peripheral members. **Journal of Personality and Social Psychology,** 1965, 1, PP. 224-228.

415. Mehrabian, A., & Diamond S.G. Effects of furniture arrangement, props, and personality on social interaction, props, and personality on social interaction. **Journal of Personality and Social Psychology,** 1971a, 20, PP. 18-30.

416. Mehrabian, A., & Diamond, S.G. Seating arrangement and conversation **Sociometry,** 1971b, 34, PP. 281-289.

417. Meisels, M., & Guardo, C.J. Development of personal space schemata. **Child Development,** '969, 40, PP. 1167-1178.

418. Meri, F. Group leadership and institutionalization. **Human Relations,** 1949, 2, PP. 23-39.

419. Menuier, C., & Rule, B.G. Anxiety, confidence, and con formity. **Journal of Personality,** 1967, 35, PP. 498-504.

420. Meyer, H.H. Factors related to success in the human relations aspect of workgroup leadership. **Psychologlcal Monographs,** 1951, 65, No. 3 (Whole No. 320).

421. Michener. H.A. & Tousing. M. Usurpation and perceived support as determinants of the endorsement accorded formal leaders. **Journal of Personality and Social Psychology,** 1971, 18, PP. 364-372.

422. Miles, M.B. Changes during and following laboratory training: A clinical-experimental study. **Journal of Applied Behavioral Science,** 1965, 1, PP. 215-242.

423. Milgram, S. Behavioral study of obedience, **Journal of Abnormal and Social Psycholgy,** 1963, 67, PP. 371-378.

424. Milgram, S. Group pressure and action against a person. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1964, 69, PP. 137-143.

425. Milgram, S. Liberating effects of group pressure. **Journal of Personality and Social Psychology,** 1965, 1, PP. 127-134.

426. Mill, C.R. Personality patterns of sociometrically selected and sociometrically rejected male college students, **Sociometry,** 1953, 16, PP. 151-167.

427. Miller, N., Butler, D.C., & McMartin, J.A. The ineffectiveness of punishment power in group interaction. **Sociometry,** 1969, P. 32, 24, 42.

428. Miller, R.E., Banks, J.H. Jr., & Ogawa, N. Communication of affect in "cooperative conditioning" of rhesus monkeys, **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1962, 62, PP. 343-349.

429. Mills, T.M. Power relations in three-person groups. **American Sociological Review,** 1953, 18, PP. 351-357.

430. Mills, T.M. **The sociology of small group.** Englewood Cllffs, N.J.: Prentice-Hall 1967.

431. Mintz, N. Effects of esthetic surroundings. 11. Prolonged and repeated experience in a "beautiful" and on "ugly" room. **Journal of Psychology.** 1956, 41, PP. 459-466.

432. Mithoug D.E., & Burgess, R.L. The effects of different reinforcement contingencies in the development of social cooperation. **Journal of Experimental Child Psychology.** 1968, 6, PP. 402-426.

433. Moore, J.C., Jr., Johnson, E.B., & Arnold, M.S.C. Status congruencc and equity in communication networks. So clometry, 1972, 35, PP. 519-537.

434. Moor, O.K., & Anrerson, S.B. Search behavior in individual and group problem solving. **American Sociological Review,** 1954, 19, PP. 702-714.

435. Moos, R.H., & Speismon, J.C. Group compatibility and productivity. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1962, 62, PP. 190-196.

436. Moran, G. Dyadic attraction and orientational consensus. **Journal of Personality and Social Psychology,** 1966, 4, PP. 94-99.

437. Moreno, J.L. **Who shall survice.** Washington, D.C.: Nervous and Mental Disease Publishing Company, 1934.

438. Moreno, J.L. **Psychodrama,** New York: Beacon House, 1946.

439. Morris, C.G. Effects of task characteristics on group process. Technical **Report No. 2, AFOSR** Contract AF 89 (638) - 1291, University of Illinois, 1965.

440. Morris, C.G., & Hackman, J.R. Behavioral correlates of perceiced leadership. **Journal of Personality and Social Psychology,** 1960, 13, PP. 350-361.

441. Morse, N.C., & Reimer, E. The experimental change of a major organizational variable. **Journal of Abnormal Social Psychology,** 1956, 52, PP. 120-129.

442. Mortensen, C.D. Should the group have an assigned Leader? **Speech Teacher,** 1966, 15, PP. 34-41.

443. Mulder, M. Group - structure and group - performance. **Acta Psychologica,** 1959a, 16, PP. 356-402.

444. Mulder, M. Power and satisfaction in task-oriented groups. Acta Psychologica, 1959b, 16, PP. 178-225.

445. Mulder, M. Communication structure, decision structure and group performance, **Sociometry,** 1960, 23, PP. 1-14.

446. Mulder, M., Van Dijk, R., Souten Dijk, S., Stelwagen, T., & Verhagen. J. Non-instrumental liking tendencies toward powerful group members, **Acta Psychologica,** 1964, 22, PP. 367-386.

447. Murphy, A.J. A study of the leadership process. **American Sociological Review,** 1941, 6, PP. 674-687.

448. Myers, D.G., & Lamm, H. The polarizing effect of group discussion. **American Scientist,** 1975, 63, PP. 297-303.

449. Myers, R.K, Some effects of seating arrangements in counseling Unpublished doctoral dissertation, University of Florido, Gainesville, 1969.

450. Nadier, E.B. Yielding, authoritarianism, and authoritarian ideology regarding groups. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1959, 58, PP. 408-410.

451. Nadler, E.B., & Fink, S.L., Impact of Laboratory Training on socio-political ideology, **Journal of Applied Behavioral Science,** 1970, 6, PP. 79-92.

452. Nokamura, C.Y. Conformity and problem solving **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1958, 56, PP. 315-320.

453. Newcomb, T.M. The prediction of interpersonal attraction **American Psychologist,** 1956, 11, PP. 575-586.

454. Newcomb, T.M. **The acquaintance process.** New York: Holt, 1961.

455. Nickols, S.A. A study of the additivity of variables influencing conformity, Unpublished doctoral dissertation, Iniversity of Florida, Gainesville, 1964.

456. Novak, D.W., & Lerner, M.J. Rejection as a consequence of perceived similarity **Journal of Personality and Social Psychology,** 1968, 9, PP. 147-152.

457. O'Dell. J.W. Group size and emotional interaction. **Journal of Personality and Social Psychology,** 1968, 8, PP. 75-78.

458. O'Neill, M.S., & Alexander, J.F. Family interaction patterns as a function of task characteristics. **Journal of Applied Social Psychology,** 1971, 1, PP. 163-172.

459. Ort, R.S. A study of role-conflicts as related to happiness in marriage. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1950, 45, PP. 691-699.

460. Osborn, A.F. **Applied imagination.** New York: Soribner, 1957.

461. Paimer, G.J., Jr. Task abillity and effective leadership Technical Report No. 4, Contract Nonr 1575 (05), Louislana State University, 1962a.

462. Palmer, G.J., Jr. Task ability and sucessful and effective leadership. Technical Report No. 6, Contract Nonr 1575 (05), Louisiana University, 1962b.

463. Palmore, E.B. The introduction of Negroes into white dePartments. **Human Organization.** 1955, 14, PP. 27-28.

464. Parten, H.B. Social participation among preschool children, **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1932, 27, PP. 243-269.

465. Patel, A.A., & Gordon, J.E. Some personal and situational determinants of yielding to influence. Journal of Abnormal and Social Psychology, 1960, 61, PP. 411-418.

466. Pepinsk, P.N. The social dialectic of productivity nonconformity, **Merrill-Palmer Quarterly of Behavior and Development,** 1961, 7, PP. 127-137.

467. Pepitone, A., & Kleiner, R.J. The effects of threat and frustration on group cohesiveness. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1957, 54, PP. 192-199.

468. Perlmutter, H.V., & De Montmollin, G. Group learning ofnonsense syllables. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1952, 47, PP. 762-769.

469. Pessin, J., & Husband, R.W. Effects of social stimulation on human maze learning. Journal of Abnormal and Social Psychology, 1933, 28, PP. 148-154.

470. Piagel, J. **The moral judgment of the child.** New York: Basic Books, 1954.

471. Polansky, N., Lippitt, R., & Redl, F. An investigation of behavioral contagion in groups. **Human Relations.** 1950, 3, PP. 319-348.

472. Preston, M. Note on the reliability and validity of group judgment. **Journal of Experimental Psychology,** 1938, 22, PP. 462-471.

473. Preston, M.G. & Heintz, R.K. Effects of participatory vs. Supervisory Leadership on group judgement. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1949, 44, PP. 345-355.

474. Pruitt, D.G., & Teger, A.I. The risk shift in group betting **Journal of Experimental Social Psychology,** 1969, 5, PP. 115-126.

475. Radke, M., & Klisurich, D. Experiments in changing food habites. **Journal of the Americon Dietetics Association,** 1947, 23, PP. 403-409.

476. Rainto, K. Astudy of sociometric group structure: An application of a stochastic theory of social interaction. In J. Berger, M. Zelditch, Jr., & B. Anderson (Eds.) **Sociological theories in progress.** Vol. 1 Boston: Houghton Minfflin, 1966, PP. 102-123.

477. Raper, A, **The tragedy of lynching.** Chapel Hill: University of North Carolina Pres, 1933.

478. Raven, B.H., & Rietsema, J. The effects of varied clarity of group goal and group patg upon the individual and his relation to the group. **Human Relatins,** 1957, 10, PP. 29-44.

479. Reckman. R.F., & Goethals, G.R. Deviancy and group orientation as determinants of group composition preferences. **Sociometry,** 1973, 36, PP. 41-423.

480. Reddtm W.B. On affection, group composition, and self actualization in sensitivity training. **Journal of Consulting and Clinical Psychology,** 1972a, 38, PP. 211-214.

481. Reddy, W.B. Interpersonal compatibility and self-actualization in sensitivity training **Journal of Applied Behavioral Science,** 1972b, 8, PP. 1-5.

482. Reddy, W.B., & Byrnes, A. The effects of interpersonal group composition on the

problem solving behavior of middle managers. **Journal of Applied Psychology** 1972, 56, PP. 516-517.

483. Reitan, H.T., & Shaw, M.E. Group membership, sex-composition of the group and conformity behavior. **Journal of Social Psychology,** 1964, 64, PP. 45-51.

484. Rice, S.A. Quantitative methods in politics. New York: Knopf, 1928.

485. Richmond, B.O., & Weiner, G.P. Cooperation and competition among young children as a function of ethnic grouping, grade, sex, and reward condition. **Journal of Educational Psychology,** 1973, 63, PP. 329-334.

486. Rim, Y. Social attitudes and risk-taking, **Human Relations,** 1964, 17, PP. 259-265.

487. Roby, T.B. The influence of subgroup relationships on the performance of group and subgroup tasks. **American Psychologist,** 1952, 7, PP. 313-314.

488. Roby, T.B. Computer simulation models for organization theory, In E.V. Vroom (Ed.), **Methods of organizational research.** Pittsburgh: Pittsburg Press, 1967, PP. 171-211.

489. Roby, T.B. **Small group performance.** Chicago: Rond McNally, 1968.

490. Roby, T.B. & Lanzetto, J.T. Considerations in the analysis of group tasks. **Psychological Bulletin,** 1958, 55, PP. 88-101.

491. Roethllsberger, F.J., & Dickson, W.J. **Management and the worker,** Cambridge, Mass.: Harvard, 1939.

492. Rose, A. **Union solidarity,** Minneapolis: The University of Minnesota Press, 1952.

493. Rosenbaum, M.E., & Blake, R.R. Volunteering as a function of field structure. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1955, 50, PP. 193-196.

494. Rosenberg, L.A. Group size, prior experlence, and conformity, **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1961, 63, PP. 436-437.

495. Rosenberg, S., Erlick, D.E., & Berkowitz, L. Some effects of varying combinations of group members on group performance measures and leadership behaviors. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1955, 51, PP. 195-203.

496. Rosenfeld, H.M. Effect of an aproval-seeking induction on interpersonal proximity, **Psychological Reports,** 1965, 17, PP. 120-122.

497. Ross, I., & Zander, A. Need Satisfaction and employee turn, over, **Personnel Psychology,** 1957, 10, PP. 327-338.

498. Ross, M., & Layton, B., Erickson, B., & Schopler, J. Affect, facial regard, and reactions to crowding. **Journal of Personality and Social Psychology,** 1973, 28, PP. 69-76.

499. Ruhe, J.A. The effects of varying racial compositions upon attitudes and behavior of supervisors and subordinates in simulated work groups. Unpublished doctorral dissertation. University of Florira, Gainesville. 1972.

500. Russo, N.F. Connotation of seating arrangements. **Cornoll Journal of Social Relations,** 1967, 2, PP. 37-44.

501. Ryan, E.D., & Lakie, W.I. Competitive noncompetitive performance in relation to

achievement motive and manifest anxiety. **Journal of Personality and Social Psychology,** 1965, 1, PP. 342-345.

502. Rychlak, J.F. The similarity, compatibility, or incompatibility of needs in interpersonal selection. **Journal of Personality and Social Psychology,** 1965, 2, PP. 334-340.

503. Sample, J.A. & Wilson, T.R. Leader behavior, group productivity, and rating of least Preferred co-wodker. **Jornal of Personality and Social Psychology,** 1965, 1, PP. 266-270.

504. Sapaolsky, A. Effect of interpersonal relationships upon verbal conditioning. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1960, 60, PP. 241-246.

505. Sarbin, T.R. The concept of role-taking. **Sociometry,** 1943, 6, PP. 273-285.

506. Schachter, S. Deviation, rejection, and communication, **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1951, 46, PP. 190-207.

507. Schachter, S., The psychology of affliation, stanford, calif. Stanford University Press, 1959.

508. Schachter, S., Ellertson, N., McBride, D., & D. An experimental study of cohesiveness and productivity. **Human Relations,** 1951, 4, PP. 229-238.

509. Schanck, R.L. A study of a community and its groups and institutions conceived of as behaviors of individuals. **Psychological Monographs,** 1932, 43, No. 2 (Whole No. 195).

510. Schein, E.H. The development of organization in small problem-solving groups. Final Report, Sloan Project, No. 134, Massachusetts Institute of Technology, 1958.

511. Schein, E.H., & Bennis W.G. **Personal and organizational change through group methods: A laboratory approach.** New York: Wiley, 1965.

512. Schelling. T.C. The strategy of conflict: Prospectus for a reorientation of game theory. **Jornal of Conflict Resolution,** 1958, 2, PP. 203-264.

513. Schlenker, B.R. Social Psychology and science. **Journal of Personality and Social Psycholology,** 1974, 29, PP. 1-15.

514. Schlenker, B.R., Bonoma, T., Tedeschi, J.T, & Pivnick, W.P. Compliance to threats as a function of the wording of the threat and the exploitativeness of the threatener-**Sociometry** 1970, 33, PP. 394-408.

515. Schlenker, B.R. & Tedeschi, J.T. Interpersonal attraction and the exercise of Coercive and reward power. **Human Relations,** 1973, 25, PP. 427-439.

516. Schlosser, M. Liking as a function of physical attractive ness and task performance, Unpublished master's thesis University of Florida, Gainesville, 1969.

517. Schneider, F.W. Differences between Negro and white school children in conforming behavior. Unpublished doctoral dissertation, University of Florida, Gainesville, 1968.

518. Schutz, W.C. What makes groups productive? **Human Relations,** 1955, 8, PP. 429-465.

519. Schutz, W.C. [illegible]: **A three-dimensional theory of interpersonal behavior.** New York: Rinehart, 1958.

520. Schutz, W.C. On group composition. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1961, 62, PP. 275-291.

521. Schutz, W.C. **JOY: Expanding human aworeness.** New York: Grove Press, Inc., 1967.

522. Schutz, W.C., & Alen, V.L. The effects of a T-group laboratory on Interpersonal behavior. **Journal of Applied Behavioral Science,** 1966, 2, PP. 265-286.

523. Scioli, F.p. Jr., Dyson, J.W., & & Fleitas, D.W. The relationship of personality and decisional structure to leadership. **Small Group Behavior,** 1974, 5, PP. 3-22.

524. Seashore, S.E. **Group cohesivenessn the industrial work group.** Ann Arbor: The University of Michigan Press, 1954.

525. Seeman, W., & Marks, P.A. The behavior of the psychologist at a choice point. **American Scientist,** 1962, 50, PP. 538-547.

526. Seghers, C.E. Color in the office. **The Management Review,** 1948.

527. Seiltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M., & Cook, S.W. **Research methods in social relations,** (rev, ed) New York: Holt, 1961.

528. Senn, D.J. Attraction as a function of similarity-dissimilarity in task performance. **Journal of Personality and Social Psychology,** 1971, 18, PP. 120-123.

529. Shaw, Marjorie E.A comparison of individuals and small groups in the rational solution of complex problems. **American Journal of Psychology,** 1932, 44, 491-504.

530. Shaw, M.E. Some effects of problem complexity upon problem solution efficiency in different communication nets. **Journal of Experimental Psychology,** 1954a, 48, PP. 211-217.

531. Shaw, M.E. Some effects of unequal distribution of in formation upon group performance in various communication nets. **Journal of Abnormal and Social Psychology, 1954b,** 49, PP. 547-553.

532. Shaw, M.E. A comparison of two types of leadership in various communication nets. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1955, [illegible] PP. 127-134.

533. Shaw, M.E. Some effects of irrelevant information upon problem-solving by small groups. **Journal of Social psychology,** 1958a, 47, PP. 33-37.

534. Shaw, M.E. Some motivational factors in cooperation and competition, **Journal of Personality,** 1958b, 26, PP. 155-169.

535. Shaw, M.E. Acceptance of authority, group structure, and the effectiveness of small groups. **Journal of Personality,** 1959a, 27, PP. 196-210.

536. Shaw, M.E. Some effects of individually prominent behavior upon group effectiveness and member satisfaction. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1959b, 59, PP. 382-386.

537. Shaw, M.E. A note concerning homogeneity of membership and group problem solving. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1960, 60, PP. 448-450.

538. Shaw, M.E. Group dynamics, **Annual Review of Psychology,** 1961a, 12, PP. 129-156.

539. Shaw, M.E. Some factors influencing. The use of information in groups. **Psychological Reports,** 1961b, 8, PP. 187-198.

540. Shaw, M.E. Implicit conversion of fate control in dyadic interaction. **Psychological Reports,** 1962, 10, P. 758.

541. Shaw M.E. Some effects of varying amounts of information exclusively possessed by a group member upon his behavior in the group. **Journal of General Psychology,** 1963, 68, PP. 71-79.

542. Shaw, M.E. Communication networks. In L. Berkowitz (Ed.), **Advances in experimental social psychology.** Vol. 1. New York: Academic Press, 1964, PP. 111-147.

543. Shaw M.E. Social Psychology and group processes. in J.B. Sidowski (Ed), **Evperimental methods and instrumentation in psychology,** New York: McGraw-Hill. 1966, PP. 607-643.

544. Shaw, M.E. Scaling group tasks, A methods for dimensional analysis **JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology,** 1973a, 3, 8, (MS No. 294).

545. Shaw, M.E. Changes in sociometric choices following forced integration of an elementary school. **Journal of Social Issues,** 1973b, 29, PP. 143-159.

546. Shaw, M.E. & Blum, J.M, Group performance as a function of task difficulty and the group's awareness of member satisfaction. **Journal of Applied Psychology,** 1965, 49, PP. 151-154.

547. Shaw, M.E. & Blum, J.M, Effects of leadership styles upon group performance as a function of task structure. **Journal of Personality and Social Psychology,** 1966, 3, PP. 238-242.

548. Shaw, M.E. & Breed, G.R, Effects of attribution of responsibility for negative events on Behavior in small group. **Sociometry,** 1970, 33, PP. 382-393.

549. Shaw, M.E., & Briscoe, M.E. Group size and effectiveness in solving tasks varying in degree of cooperation requirements. Technical Report No. 6, ONR Contract NR 170-266, Nonr-580 (11). University of Florida, 1966.

550. Shaw, M.E., & Costanzo, P.R, **Theories of social psychology.** New York: McGraw-Hill, 1970.

551. Shaw, M.E., & Gilchrist, J.C. Repetitive task failure and sociometric choice. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1955, 50, PP. 29-32.

552. Shaw, M.E., & Gilchrist, J.C. Intra-group communication and leader choice. **Journal Psychology,** 1956, 43, PP. 133-138.

553. Shaw, M.E. & Nickols, S.A. Group effectiveness as a function of group member

compatiblity and cooperation requirements of the task Technical Report No 4, OUR Contract NR 170-266, Nonr-580 (11), University of Florida, 1964.

554. Shaw, M.E., & Penrod, W.T., Jr, Does more information available to a group always improve group performance? **Sociometry,** 1962a, 25, PP. 377-390.

555. Shaw, M.E. & Penrod, W.T., Jr. Validity of information, attempted influence, and quality of group decisions, **Psychological Reports,** 1962b, 10, PP. 19-23.

556. Shaw, M.E. & Penrod, W.T., Jr, Group effectiveness as a function of amount of "legitimate" information. **Journal of Social Psychology,** 1964, 62, PP. 241-246.

557. Shaw, M.E., & Reitan, H.T. Attribution of responsibility as a basis for sanctioning behavior. **British Journal of Social and Clinical Psychology,** 1969, 8, PP. 217-226.

558. Shaw, M.E., & Rothschild, G.H. Some effects of prolonged experience in communication nets. **Journal of Applied Psychology,** 1956, 40, PP. 381-286.

559. Shaw, M.E., Rothschild, G.H., & Strickland, J.F. Decision processes in communication nets. **Journal of Abnormal Social Psychology,** 1957, 54, PP. 23-330.

560. Shaw, M.E., & Shaw, L.M. Some effects of sociometric grouping upon learning in a second grade classroom. **Journal of Social Psychology,** 1962, 57, PP. 453-458.

561. Shaw, M.E., & Tremble, T.R., Jr. Effects of attribution of responsibility for a negative event to a group member upon group process as a function of the structure of the event, Sociometry, 1971, 34, PP. 504-514.

562. Shelley, H.P. Level of aspiration phenomena in small groups. **Journal of Social Psychology,** 1954, 40, PP. 149-164.

563. Sherif, M. **The psychology of social norms.** New York: Harper, 1936.

564. Sherif. M. Experimental study of intergroup relations. In J.H. Rohrer & M. Sherif (Eds.), **Social Psychology at the crossroads.** New York: Harper & Row, 1951. PP. 388-426.

565. Sherif, M., & Hovland, C.I. **Social Judgment.** New Haven Conn Yale University Press, 1961.

566. Sherif, M., & Sherif, C.W, **Groups in harmony and tension,** New York: Harper & Row, 1953.

567. Sherif, M., & Sherif, C.W. **An outline of social Psychology,** (rev. ed), New York: Harper & Row, 1956.

568. Sherif, M., White, B.J. & Harvey, O.J. Status in experimentally produced groups. **American Journal of Sociology,** 1955, 60, PP. 370-379.

569. Shevitz, R.N. **Leadership acts: IV, An investigation of the relation between exclusive possession of information and attempts to lead.** Columbus: Ohio State University Research Foundation, 1955.

570. Singer, J.E., & Shockley, V.L., Ability and affiliation. **Journal of Personality and Social Psychology,** 1965, 1, PP. 95-100.

571. Sistrunk, F., & McDavid, J.W. Sex variable in conforming behavior. **Journal of Personality and Social Psychology,** 1971, 17, PP. 200-207.

572. Slater, P.E. Role differentiation in small groups. **American Sociological Review,** 1955, 20, PP. 300-310.

573. Slater, P.E. Contrasting correlates of group size **Sociometry,** 1058, 21, PP. 129-139.

574. Sleight, R.B., & Tifin, J. Industrial noise and hearing **Journal of Applied Psychology,** 1948, 32, PP. 476-489.

575. Smelser, W.T. Dominance as a factor in achievement and perception in cooperative problem solving interactions. **Journal of Abnormal and Social Psychological,** 1961, 62, PP. 535-542.

576. Smith, C.R., Williams, L. & Willis, R.H, Race, sex and belief as determinants of friendship acceptance. **Journal of Personality and Social Psychology,** 1967, 5, PP. 127-137.

577. Smith, K.H. Changes in group structure through individual and group feedback. **Journal of Personality and Social Psychology,** 1972, 24, PP. 425-428.

578. Smith, M. Social situation, social behavior, social group, **Psychological Review,** 1945, 52, PP. 224-229.

579. Smith, P.B. Attitude changes associated with training in human relations. **British Journal of Social and Clinical Psychology,** 1964, 3, PP. 104-112.

580. Smth, R.J., & Cook, P.E. Leadership in dyadic groups as of function of dominance and incentives. **Sociomstry,** 1973, 36, PP. 561-568.

581. Smith, S., & Haythorn, W.W. Effects of compatibility, crowding, group size, and leadership seniority on stress. anxiety, hostility, and annoyance in isolated groups. **Journal of Personality and Social Psychology,** 1972, 22, PP. 67-79.

582. Smith, W.P. Power structure and authoritarism in the use of power in the triad. **Journal of Personality,** 1967, 35, PP. 64-90.

583. Smith, W.P., & Leginski, W.A. Magnitude and Precision of punitive power in bargaining strategy. **Journal of Experimental Social Psychology,** 1970, 6, PP. 57-76.

584. Sommer, R. Studies in personal space. **Sociometry,** 1959, 22, PP. 247-260.

585. Sommer, R. **Personal space: The behavioral basis of design.** Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1969.

586. South. E.B, Some psychological aspects of committee work. **Journal of Applied Psychology,** 1927, 11, PP. 348-368.

587. Spence, R.B. Lecture and class discussion in teaching educational psychology. **Journal of Educational Psychology,** 1928, 19, PP. 454-462.

588. Spencer, H. **Principles of Sociology,** New York, Appleton, 1876.

589. Speroff, B., & Kerr, W. Steel mill "hot strip" accidents and interpersonal desirability values. **Journal of Chinical Psychology,** 1952, 5, PP. 89-91.

590. Stager, P. Conceptual level as a composition variable in small-group decision making. **Journal of Personalty and Social Psychology,** 1967, 5, PP. 152-161.

591. Steele, F.I. Personality and the "laboratory Style" **Journal of Applied Behavioral Science,** 1968, 4, PP. 25-46.

592. Steiner, I.D. **Group process and productivity.** New York: Academic Press, 1972.

593. Steinzor, B. The spatial factial factor in face-to-face discussion groups. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1950, 45, PP. 552-555.

594. Stevenson, H.W., & Cruse, D.B. The effectiveness of social reinforcement with normal and feebleminded children. **Journal of Personality,** 1961, 29, PP. 124-135.

595. Stevenson, H.W., & Odom, R.D. The effectiveness of social reinforcement following two conditions of social deprivation. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1962, 65, PP. 429-431.

596. Stewart, F.A. A study of influence in Southtown: II. **Sociometry.** 1947, 10, PP. 273-286.

597. Stogdill, R.M. Personal factors associated With Leadership: A survey of the literaturet. **Journal of Psychology.** 1948, 25, PP. 35-71.

598. Stokols, D. A social-psychological model of human crowding phenomena, **Journal of the American institute of Planners,** 1972, 38, PP. 72-83.

599. Stoner, J.A.F. A comparison of individual and group decisions involving rish. unpublished master's thesis, Massachusetts Institute of Technology, 1961. (Cited in Wallach, Kogan, & Bem, 1962.)

600. Stoner, J.A.F. Risky and cautious shifts in group decisions: The influence ofwidely held values. **Journal of Experimental Social Psychology,** 1968, 4, PP. 442-459.

601. Stotland, E., & Cottrell, N.B. Similarity of performance as influenced by inetraction, self esteem, and birth order. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1962, 64, PP. 183-191.

602. Stotland, E., Cottrell, N.B. & Laing, G. Group interaction and perceived simiarity of members, **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1960, 61, PP. 335-340.

603. Stouffer, S.A., Suchman, E.A., DeVinney, L.C., Star, S,A., & Williams, R.M., Jr. **The Americam soldier: Adjustment during army life.** Vol, I. Princeton. N.J. Princeton University Oress, 1949.

604. Strodtbeck, F.L., & Hook. L.H. The social dimensions of a twelve man jury table. **Sociometry,** 1961, 24, PP. 397-515.

605. Stroop. J.R. Is the Judgement of the group better than that of the average member of the group? **Journal of Experimental Psychology,** 1932, 15, PP. 550-562.

606. Strupp. H.H., & Hausman, H.J. Some correlates of group productivity. **Americam Psychologist,** 1953, 8, PP. 443-444.

607. Swingle, P.G. Illusory power in a dangerous game. **Condian Journal of Psychology / Review of Canadian Psycholgy,** 1968, 22, PP. 179-185.

608. Taylor, D.E. Problem solving in groups. In **Proceedings of the XIV International Congress of Psychology,** 1954, Amsterdam: North Holand Publ., 1954.

609. Taylor, D.W., Berry, P.C. & Block, C.H. Does group participation when using brainstorming facilitate or inhibit creative thinking? **Administrative Science Quarterly,** 1958, 3, PP. 23-47.

610. Taylor, D.W., & Faust, W.L. Twenty questions: Efficiency of problem soloving as a function of the size of the group. **Journal of Experimental Psychology,** 1952, 44, PP. 360-363.

611. Taylor, J.A. A Personality scale of manifest anxiety. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1953, 48, PP. 285-290.

612. Tedeschi, J.T., Lindskold, S., Horai, J., & Gahagan, J.P. Social Power and the credibility of prmises. **Journal of Personality and Social Psychology,** 1969, 13, PP. 253-261.

613. Teger, A.I., & Pruitt, D.G. Components of group risk taking. **Journal of Experimental Social Psychology,** 1967, 3, PP. 189-205.

614. Teger, A.I. Prutt, D.G., St. Jean, R., & Haaland, G.A. A reexamination of the familiarization hypothesis in group risk taking. **Journal of Experimental Social Psychology,** 1970, 6, PP. 346-350.

615. Terman, L.M. **Manual for Concept Mastery Test.** New York: Psychological Corporation, 1956.

616. Terman, L.M., & Miles, C.C. **Sex and Personality: Studies in masculinity and femininty.** New York: McGraw-Hill, 1936..

617. The White House Transcripts New York: Bantam Books, 1974.

618. Thelen, H.A. Group dynamics in instruction: The principle of least group size. **School Review,** 1949, 57, PP. 139-148.

619. Thelen, H.A. Classroom grouping, in A. Yates (Ed.). **Grouping in Education.** New York: Wiley, 1966, PP. 143-150.

620. Thibaut, J.W. An experimental study of the cohesiveness of underprivileged groups. **Human Relations,** 1950, 3, PP. 251-278.

621. Thibaut, J.W., & Gruder, C.E. Formation of contractual agreements between of unequal power. **Journal of Personality and Social Psychology,** 1969, 11, PP. 59-65.

622. Thibaut, J.W., & Kelley, H.H. **The Social Psychology of groups.** New York: Wiley, 1959.

623. Thibaut. J.W., & Strickland, L., Psychologicalset and Social conformity. **Journal of Personality,** 1956, 25, PP. 115-129.

624. Thie, T.W. The efficiency of the group method. **English J**[illegible] 1925, 14, PP. 134-137.

625. Thorndike, R.L., On what type of task well a group do well? **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1938, titudes. Chicao: The University of Chicago Press, PP. 408-412.

626. Thurstone, L.L., & Chave, E.J. **The measurement of attitudes,** Chicago: The University of chicago press, 1929.

627. Tinker, M.A., Illumination standards for effective and comfortable vision. **Journal of Consulting Psychology,** 1939, 3, PP. 11-19.

628. Toch, H. The social psychology of social movements Indianapolis: **The Bobbs-Merrill Co.** 1965.

629. Torrance, E.P. Some consequences of power differences on decision making in permanent and temporary threeman groups. **Research Studles, Washington State College.** 1954, 22, PP. 130-140.

630. Torrance, E.P. **Education and the creative potential.** Minneapolis: The University of Minnesota Press, 1963.

631. Torrance, E.P. **Rewarding creative behavior: Experiments in classroom creativity.** Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 1965.

632. Torrance, E.P. Group size and question asking performance of Preprimary childern, **Journal of Psychology,** 1970a, 74, PP. 71-75.

633. Torance, E.P. Freedom to manipulate objects and question asking performance of six-years olds. **Journal of the National Association for tehe Education of Young Children,** 1970b, 26, PP. 93-96.

634. Torrance, E.P. Stimulation, enjoyment, and originality in dyadic creativity. **Journal of Educational Psychology,** 1971a, 62, PP. 45-48.

635. Torrance, E.P. "Structure" can improve the group behavior of five-year-old children. **The Elementary School Journal,** 1971b, 72, PP. 102-106.

636. Torrance, E.P. Can we teach children to think creatively? **Journal of Creative Behavior,** 1972, 6, PP. 114-143.

637. Travis, L.E. The effect of a small audience upon eyehand coordination. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1925, 20, PP. 142-146.

638. Travis, L.E. The influence of the group upon the stutterer's speed in free association. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1928, 24, PP. 45-51.

639. Tresselt, M.E. The influence of amount of practice upon the formation of a scale of Judgement. **Journal of Experimental Psychology,** 1947, 37, PP. 251-260.

640. Triandis, H.E., Hall, E.R., & Ewen, R.B, Member heterogeneity and dyadic creativity **Human Relations,** 1965, 18, PP. 33-55.

641. Triplett, N. The dynomagenic factors in pacemaking and competition. **American Journal of Psychology,** 1897, 9, PP. 507-533.

642. Trotter, W. Instincts of the herd in peace and war, (Rev. ed.) London: Allen, 1920.

643. Tuckman, B.W. Group composition and group perfromance of structured and unstructured tasks. **Journal of Experimental Social Psychology,** 1967, 3, PP. 25-40.

644. Tuckman, J., & Lorge, I. Individual ability as a determinant of group superiority. **Human Relations,** 1962, 15, PP. 45-51.

645. Tuddenham, R.D. The influence of a distorted norm upon individual judgement. **Journal of Psychology,** 1958, 46, PP. 227-241.

646. Tuddenham, R.D., MacBride, P., & Zahn, V. The influence of the sex composition of the group upon yielding to a distorted norm. **Journal of Psychology,** 1958, 46, PP. 243-251.

647. Tuner, R.H. & Killian, L.M. (Eds.) **Collective behavior,** Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1957.

648. Uesugi, T.T., & Vinacke, W. E. Strategy in a feminine game **Sociometry,** 1963, 26, PP. 75-88.

649. Valiquet, M.I. Individual change in a management development program. **Journal of Applied Behavioral Science.** 1968, 4, PP. 313-325.

650. Van Zelst, R.H. Sociometrically selected work teams increase production, **Personnel Psychology,** 1952a, 5, PP. 175-186.

651. Van Zelst, R.H. Validation of a sociometric regrouping procedure. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1952b, 47, PP. 299-301.

652. Vidmar, N. Group composition and the risky shift. **Journal of Experimental Social Psychology,** 1970, 6, PP. 153-166.

653. Vinacke, W.E. Sex roles in a three-person game. **Soolometry,** 1959, 22, PP. 343-360.

654. Vinacke, W.E., & Arkoff, A. Experimental study of coolitions in the Triod. **American Sociological Review,** 1957, 22, PP. 406-415.

655. Vinacke, W.E., & Crowell, D.C., Dien, C. & Young. V. The effect of information about strategy on a three-persor game, **Behavioral Science,** 1966, 11, PP. 180-189.

656. Wallach, M.A., & Kogan, N. The roles of information, discussion, and consensus in group risk taking. **Journal of Experimental Social Psychology,** 1965, 1, PP. 1-19.

657. Wallach, M.A., Kogan, N., & Bem, D.J. Group influence on individual risk taking. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1962, 65, PP. 75-86.

658. Wallach, M.A., Kogan, N., & Men, D.J. Diffusion of responsibility and level of risk taking in groups. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1964, 64, PP. 263-274.

659. Wallach, M.A., Kogan, M., & Burt R.B. Can group members recognize the effects of group discussion upon Risk taking **Journal of Experimental Social Psycholog,** 1965, 1, PP. 379-395.

660. Wallach, M.A., & Wing, C.W., Jr. Is risk a value? **Journal of Personolity Social Psycholgy,** 1968, 9, PP. 101-106.

661. Walster, E., Aronson, V., Abrahams. D., & Rottman, 1, Importance of the attractiveness in dating behavior, **Journol of Personality and Social Psychology,** 1966, 4, PP. 508-516.

662. Walters, R.H., & Karal, P. Social deprivation and verbal behavior. **Journal of Personailty.** 1960, 28, PP. 89-107.

663. Walters, R.H., & Ray, E. Anxiety, Social isolation, and reinforcer effectiveness. **Journal of Personality,** 1960, 28, PP. 358-367.

664. Warrine, C.H. Groups are real: A reaffirmation. **American Sociological Review,** 1956, 21, PP. 549-554.

665. Watson, D. Reinforcement theory of personality and social system: Dominance and position in a group power structure. **Journal of Personality and Social Psychology,** 1971, 20, PP. 180-185.

666. Waston, D., & Bromberg, B. Power, communication, and position satisfaction in task - oriented groups. **Journal of Personality and Social Psychology,** 1965, 2, PP. 859-864.

667. Watson, G.B. Do groups think more effectively than individuals? **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1928, 23, PP. 328-336.

668. Weston, S.B., & English, H.B. The influence of the group on psychological test scores. **Americam Journal of Psychology,** 1926, 37, PP. 600-601.

669. Whyte, W.F. **Street corner society.** Chicago: The University of Chicago Press, 1943.

670. Whyte, W.F. The social structure of the restaurant. **American Journal of Sociolgy,** 1949, 54, PP. 302-308.

671. Whyte, W.H., Jr. **The organization man, Gorden City,** N.Y.: Doubleday, 1957.

672. Wiley, M.G. Sex roles in games. **Sociometry,** 1973, 36, PP. 526-541.

673. Willems, E.P., & Clark, R.D. III. Shift toward risk and hoterogeneity of groups. **Journal of Experimental Social Psychology,** 1971, 7, PP. 304-312.

674. Willerman, B., & Swanson, L, Group prestige in voluntary organizations. **Human Relations,** 1953, 6, PP. 57-77.

675. Williams, R.M., & Mattson, M.L. The effect of social groupings upon the language of pre-school children. **Child Development.** 1942, 13, PP. 233-245.

676. Willis, F.N., Jr. Initial speaking distance as a function of the speaker's relationship. **Psychonomic Science,** 1966, 5, PP. 221-222.

677. Willis, R.H. Coalltions in the tetrad. **Soclometry,** 1962, 25, PP. 358-376.

678. Willis, R.H., & Joseph, M.L. Bargaining behavior. 1. "Prominence" as a predictor of the outcome of games of agreement. Conflict Resolution, 1959, 3, PP. 102-113.

679. Winch, R.F. The theory of complementary needs in mate selection: A test of one kind of complementariness. **American Sociological Review,** 1955, 20, PP. 52-56.

680. Wolosin, R.J., Sherman, S.J., & Till, A. Effects of cooperation and competition on responsibility attribution after success and failure, **Journal of Experimental Social Psychology,** 1973, 9, PP. 220-235.

681. Worchel, P. Catharsis and the relief of hostility. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1957, 55, PP. 238-243.

682. Wyer, R.S., Pr. Effects of incentive to Perform Well. group attraction, and group

acceptance on conformilty in a judgmental task. **Journal of Personality and Social Psychology,** 1966, 4, PP. 21-26.

683. Wyer, R.S., Jr. Behavioral correlates of academic achievement: Conformity under achievement, and affiliation incentive conditions. **Journal of Personaliey and Social Psychology,** 1967, 6, PP. 255-263.

684. Wyer, R.S., & Malinowski, C. ffects of sex and achievement level upon individualism and competitiveness in social interaction. **Journal of Experimental Social Psychology,** 1972, 8, PP. 303-314.

685. Yuker, H.E. Group atmosphere and memory. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1955, 51, PP. 17-23.

686. Zajonc, R.B. The requirements and design of a standord group task. **Journal of Experimeneal Social Psychology.** 1965a, 1, PP. 71-88.

687. Zajonc, R.B. Social facilitation. **Science,** 1965b. 149, PP. 269-274.

688. Zajonc, R.B., & Sales, S.M. Social facilitation of dominante and subordinate responses. **Journal of Experimental Social Psychology,** 1966, 2, PP. 160-168.

689. Zajonc, R.B., & Taylor, J.J. The effects of two methods of varying group task difficuity on individual and group performance. **Human Relations,** 1963, 16, PP. 359-368.

690. Zander, A. Group aspirations, in D. Cartwright & A. Zander (Eds.), **Group dynamics: Research and theory.** (3d. ed.) New York: Harper & Row, 1968, PP. 418-429.

691. Zander, A. **Motives and gools in groups.** New York: Academic Press, 1971.

692. Zander, A., & Cohen, A.R. Attributed social power and group acceptance: A classroom experimental demonistration. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 1955, 51, PP. 490-492.

693. Zander, A. & Havelin, A. Social comparison and interpersonal attraction. **Human Relations,** 1960, 13, PP. 21-32.

694. Zander, A., &Medow, H. Individual and group levels of aspiration. **Human Relations.** 1962, 16, PP. 89-105.

695. Zander, A., & Newcomb, T., Jr. Group levels of aspiration in United Fund campaigns. **Journal of Personality and Social Psychology,** 1967, 6, PP. 152-162.

696. Zander, A., & Wulff, D. Members' test anxiety and competence: Determinants of a group's aspirations. **Journal of Personality,** 1966, 34, PP. 55-70.

697. Zeleny, L.D. Characteristics of group leaders **Sociology and Social Research,** 1939a, 24, PP. 140-149.

698. Zeleny, L.D, Sociometry of morale **American Sociological Review,** 1939b, 4, PP. 799-808.

699. Zeleny, L.D. Experimental appraisal of a group learning plan. **Journal of Educational Research,** 1940, 34, PP. 37-42.

700. Ziller, R.C. Four techniques of group decision making under certainty. **Journal of Applied Psychology,** 1957a, 41, PP. 384-388.

701. Ziller, R.C. Group size: A determinant of the quality and stability of group decisions. **Sociometry** 1957b, 20, PP. 165-173.

702. Zimbardo, P. The human choice: individuation reason, and order versus deindividuation, impulse, and chaos in W. Arnold & D. Levine (Eds.), **Nebraska Symposium on Motivation,** 1969, 17, PP. 237-307.



قاموس المصطلحات

– المركز المحرز - Achieved status

هو المركز المنسوب إلى الفرد على أساس من أدائه الخاص .

– الحاجة الوجدانية - Affection need

الحاجة إلى إقامة العلاقات الشخصية والوجدانية القوية مع الآخرين .

– القلق - Anxiety

هم أو انشغال عام ببعض الأحداث غير المتيقنة فى المستقبل .

– المركز الممنوح - Ascribed status

هو المركز المنسوب إلى فرد ما على أساس خصائص تعسفية من قبيل العمر والجنس والقرابة .

– آثار التجميع - Assembly effect

تباينات فى سلوك الجماعة كنتيجة لتمازجات معينة للأفراد فى الجماعة ، مع استبعاد آثار الخصال الخاصة بأعضاء الجماعة .

– التشابه المفترض بين الأضداد (ت م ض) - Assumed Similarity of Opposites (ASO)

هو الدرجة التى يدرك بها الفرد تشابه أكثر من يفضلهم من زملائه مع أقل من يفضلهم .

– الذخيرة السلوكية - Behavior repertoire

هى كل المتتاليات السلوكية المحتملة التى يمكن للفرد أن يقوم بها ، خلال تفاعله مع شخص آخر ، بما فى ذلك التمازجات الممكنة للمتتاليات السلوكية المحتملة .

– المتتالية السلوكية - Behavior sequence

عدد محدد من الأفعال الحركية واللفظية المنظمة بشكل تتابعى والموجهة نحو هدف مباشر .

– القصف الذهنى - Brain Storming

هو أسلوب لانتاج الأفكار الجديدة يتم من خلاله التعبير عن كل الأفكار دون النظر إلى قيمتها ، ويتم فيه تأجيل تقويم الافكار حتى نهاية مرحلة الإنتاج ، ويتم كذلك فيه تشجيع استخدام فكرة شخص آخر من أجل مزيد من التفصيل .

– العمل معا - Coaction

شخصان أو أكثر يعمل كل منهما على أنفراد فى نفس العمل ولكن فى حضور كل فرد منهما .

– التحالف - Coalition

الاستخدام المشترك للموارد بواسطة جماعة فرعية بغية التحكم فى ناتج قرار جماعى من القرارات .

- شبكة الاتصال - Communication network

هو ترتيب أو نمط قنوات الاتصال بين أعضاء الجماعة .

- مستوى المقارنة (م . م .) - Comparison level (CL)

(هو المعيار) الذى يستخدمه الفرد فى تقويم جاذبية العلاقة بين الأشخاص .

- مستوى مقارنة البدائل - Comparison level for Aiternatives (Clalt)

(هو المعيار) الذى يستخدمه الفرد ليقرر ما إذا كان عليه أن يبقى على علاقات معينة أو أن يتخلى عنها .

- موقف اجتماعى تنافسى - Competitive Social Situation

هو ذلك الموقف الذى إذا حقق فيه عضو من أعضاء الجماعة هدفه فإن باقى أعضاء الجماعة سيكونون – إلى حد ما – غير قادرين على تحقيق أهدافهم الخاصة .

- دراسات المحاكاة بالحاسب الإلكترونى - Computer Simulaton Study

هو أسلوب للبحث يتم فيه برمجة المتغيرات ، وينفذ فيه السلوك بواسطة الكمبيوتر وليس بواسطة جماعات ذات أشخاص حقيقيين .

- النسق التصورى -Conceptual System

هى طرق الفرد المتميزة فى فهم وتنظيم أعماله .

- المجاراة -Conformity

هى الدرجة التى يتطابق بها سلوك الفرد مع معايير جماعته .

- الحاجة إلى التحكم (الضبط) -Control Need

هى حاجة إلى التسيد على الآخرين وإلى ممارسة النفوذ والسلطة عليهم .

- الموقف الاجتماعى التعاونى -Cooperative Social Situation

هو ذلك الموقف الذى تكون فيه أهداف الافراد على النحو الذى فيه إذا حقق أى عضو من أعضاء الجماعة هدفه ، تتحقق لباقى أعضاء الجماعة أهدافهم الخاصة .

- بنية القرار -Decision Structure

عرفه مولدر على أنه « من يتخذ القرار لصالح من فى الجماعة » ، بمعنى آخر نمط اتخاذ القرار فى الجماعة .

- الدراسة الوصفية الاستكشافية -Descriptive Exploratory Study

أسلوب للبحث من أجل وصف الجماعات الصغيرة، وغالبا من أجل تحديد العلاقات بين المتغيرات .

- التحليل المحورى (تحليل الأبعاد) -Dimensional Analysis

هو شكل من أشكال التحليل صمم لتحديد أبعاد مهام الجماعة ولتنسيب المهام لوظائف معينة تتعلق بهذه الأبعاد .

– **الطاقة الفعالة** **-Effective Synergy**

هى حجم الطاقة المتاحة للجماعة بعد أن تكون قد اشبعت متطلبات بقائها ، أو هى الطاقة الكلية مطروحا منها الطاقة المطلوبة للاستمرار .

– **الكينونة** **-Entitativity**

هى درجة امتلاك وجود حقيقى ، أو هى درجة امتلاك انية معينة .

– **النظرية المتبادلية** **-Exchange theory**

هى النظرية التى تحاول أن تفسر السلوك بين الأشخاص فى ضوء تبادل الاثابات والأعباء .

– **الجماعة الخبرية** **-Experiential Group**

هى جماعة مكونة من أجل غرض واضح ألا وهو مساعدة أعضاء الجماعة من خلال المشاركة الجماعية .

– **الجماعة التعبيرية** **-Expressive Group**

هى جماعة تقوم على دوافع أعضـاء الجماعة لتحقيق أكبر تعبير وجدانى بوصفة هدفا فى حد ذاته .

– **متصل الجاذبية** **-Favorability continum**

هو نطاق مواقف الجماعة الخاصة بمزايا القائد .

– **التجربة الميدانية** **-Field Experiment**

هى الدراسة التى تجرى فى موقف طبيعى والتى يقوم فيها الباحث متعمدا بأحداث تغيرات فى الموقف الطبيعى من أجل اختبار آثارها على سلوك الجماعة .

– **نظرية التوجه للعلاقات الأساسية بين الأفراد**
-Firo (Fundumental Interpersonal Relations Orientations)

هى نظرية عن السلوك التفاعلى بين الافراد والذى ينبنى على ثلاث حاجات : التضمين والتحكم والوجدان .

– **وضوح الهدف** **-Goal Clarity**

هى الدرجة التى تكون عندها متطلبات المهمة محددة بوضوح أو معروفة لأعضاء الجماعة .

– **تعدد المسارات إلى الهدف** **-Goal-path Multiplicity**

هى الدرجة التى يمكن عندها إكمال العمل من خلال عدد من الاجراءات البديلة .

– **الجماعة** **-Group**

شخصان أو أكثر يتفاعل كل منهم مع الآخر على نحو يؤثر به كل منهم فى العضو الآخر ويتـأثر به.

– **تماسك الجماعة** **-Group Cohesiveness**

هو النتاج الكلى لكل تلك القوى التى تمارس تأثيرها على أعضاء الجماعة لكى يبقوا فى الجماعة أو يتركوها .

– **تآلف الجماعة** **-Group Compatabllity**

هو المدى الذى تشبع عنده حاجات وضروب سلوك أعضاء الجماعة بشكل تبادلى .

– **تكون الجماعة** **-Group Composition**

هى العلاقات الموجودة بين خصائص الأفراد الذين يكونون الجماعة .

– **هدف الجماعة** **-Group goal**

هدف نهائى يرغبه معظم أعضـاء الجماعة ، وقد يكون للجماعة هدف واحد أو أهداف متعددة .

– **بنية الجماعة** **-Group Strurture**

هى نمط العلاقات بين الأجزاء المتمايزة للجماعة ، وقد تكون الجماعة متمايزة عبر العديد من الأبعاد ، ومن ثم فإن بنية الجماعة تتكون من منظومة من العلاقات المستقلة ذات الارتباط المرتفع ، بين وحدات متنوعة للجماعة .

– **الشخصية العامة للجماعة** **-Group Syntality**

هى شخصية الجماعة ، بمعنى آخر أى تأثير للجماعة ككل .

– **مهمة الجماعة** **-Group task**

هى تلك المهمة التى ينبغى القيام بها لكى تحقق الجماعة هدفها .وتتكون من مجموعة من المنبهات ومجموعة من « التعليمات » تتضمن ما ينبغى القيام به حيال المنبهات .

– **فكر الجماعة** **-Group think**

عبارة عن العمليات الجماعية المعينة المتأتية عن الضغوط نحو التماثل فى الجماعات ذات التماسك الشديد .

–**الحاجة إلى التضمين** **-Inclusion Need**

هى الحاجة إلى المعية togetherness ، أى الحاجة إلى الارتباط مع الآخرين ، أو الحاجة لأن تكون عضوا فى جماعة .

– **الاستقلال** **-Independence**

هى درجة الحرية التى يمكن للفرد أن يمارسها كعضو فى جماعة .

– **التأثير الاجتماعى الاعلامى** **-Informational Social Influence**

هو التأثير الذى يمارس على عضو الجماعة والذى يعتمد على ما تمثله المجاراة من قيمة بالنسبة للفرد . ويمثل رأى غالبية الأفراد مصدرا للمعلومات .

- التفاعل -Interaction

هو عبارة عن التبادل بين الأشخاص حيث يصدر كل شخص السلوك فى حضور الآخر ، مع توفر امكانية أن يؤثر سلوك كل شخص فى الشخص الآخر على الأقل .

- التآلف التناوبى -Interchange Compatability

هو التآلف الذى يقوم على التعبير المتبادل عن الحاجة إلى التضمين أوالتحكم أوالوجدان (العاطفة). ويوجد التألف التناوبى حينما يكون هناك شخصان متشابهان فى حجم التبادل المرغوب فيه .

- التوجه بين الأشخاص -Interpersonal Orientation

هو الطريقة أو الطرق المعنية التى يدرك الفرد بها الآخرين ، أو يتفاعل معهم من خلالها .

- العلاقة بين الافراد -Interpersonal relationship

هى العلاقة التى توجد بين شخصين أو أكثر من خلال التفاعل عبر عدد من المواقف المعينة .

- القائد -Leader

هو عضو الجماعة الذى يمارس تأثيرا ايجابيا على أعضاء الجماعة الآخرين .

- القيادة -Leadership

هى العملية التى من خلالها يمارس عضو جماعة تأثيرا ايجابيا على باقى أعضاء الجماعة .

- أسلوب القيادة -Leadership Style

هو أنماط السلوك التى يتبناها قائد الجماعة ، أو هو توجه القائد نحو الجماعة .

- جماعة التعليم -Learning group

هى جماعة تتشكل لمساعدة الأعضاء على فهم عمليات الجماعة .

- مستوى الطموح -Level of Aspiration

هو مستوى صعوبة العمل الذى يختار كهدف لفعل لاحق .

- الطاقة الحافظة -Maintenance Synergy

هى تلك النسبة من الطاقة الكلية المتاحة للجماعة والتى يجب أن تكرس لارساء التماسك والتناغم داخل الجماعة .

- التجربة الطبيعية -Natural Experiment

هى بحث يعتمد على التغيرات التى تحدث بشكل طبيعى فى المتغيرات بما يسمح بفحص آثارها على عملية الجماعة .

- الجماعة الأسمية -Nominal Group

هى جماعة تتكون من خلال تجميع منتجات (نواتج) الأشخاص المختارين عشوائيا ممن عملوا فرادى .

- التأثير الاجتماعي المعياري -Normative Social Influence

هو تأثير الجماعة على عضو فى الجماعة ، والذى ينبنى على رغبة هذا العضو فى المجاراة للتوقعات المعيارية الخاصة بأعضاء الجماعة الآخرين .

- المعايير (الأعراف) -Norms

هى قواعد السلوك ، أو هى المعايير التى تحدد السلوك داخل الجماعة .

- التآلف التكاملى -Originator Compatibility

هو التآلف الذى يعتمد على بعد التفاعل بين المنشئ والمتلقى . ويكون الشخصان متآلفين عندما يتطابق التعبير لاحدهما عن التضمين أو التحكم أو الوجدان مع ما يرغب الشخص الآخر فى تلقيه فى كل مجال من مجالات الحاجات الثلاث .

- البيئة الشخصية - Personal Environment

هى ذلك الجانب من بيئة الجماعة الذى تخلقه الخصائص الشخصية الخاصة بكل عضو فى الجماعة ، بصرف النظر عن خصائص الآخرين فى الجماعة .

- الحيز الشخصى - Personal space

هو ذلك الحيز المحيط بكل فرد والذى لا ينبغى أن ينتهكه الآخرون .

- البيئة الفيزيقية - Physical Environment

هى هذا الجانب من بيئة الجماعة الذى تخلقه الأشياء الفيزيقية ذات الأهمية بالنسبة لأعضاء الجماعة ، والعلاقات القائمة بين هذه الأشياء .

- الموضع - Positon

هو وضع الفرد فى الجماعة . أو هو مجموع التخصيصات المتعلقة بالأجزاء المتمايزة للجماعة والتى تكون مرتبطة بعضو معين فى الجماعة .

- التجانس بين الأفراد -Profile Homogeneity

هو الدرجة التى يتشابه بها أعضاء الجماعة فى العديد من الخصائص الفردية ، عند النظر إليها مجتمعة ، من قبيل ذلك تشابه بروفيلات الأشخاص الخاصة بأعضاء الجماعة .

- التآلف التبادلى - Reciprocal Compatability

هو الدرجة التى يشبع عندها شخصان بطريقة تبادلية التفضيلات السلوكية لكل منهما .

- تآلف الاستجابة - Response Compatability

هو مدى الاتفاق المتبادل بين ضروب سلوك شخصين أو أكثر ، بمعنى أنهما يمكن أن يتعايشا بدون صراع .

- التحول فى اتجاه المخاطرة - Risky shift

هو النزعة إلى أن تكون القرارات التى تتخذ فى الجماعة أقل محافظة من قرارعضوالجماعة العادى .

– **الدور** **- Role**

عبارة عن ضروب السلوك التى يتوقعها أعضاء الجماعة من شاغل موضع معين فى الجماعة .

– **صراع الأدوار** **- Role Conflict**

هو الصراع الذى ينشأ حين تكون التوقعات المرتبطة بموضعين أو أكثر فى الجماعات المختلفة والتى يحتلها شخص واحد غير متآلفة ، أو حينما تكون التوقعات المختلفة المرتبطة بموضع محدد يشغله شخص ما متعارضة .

– **التشبع** **- Saturation**

هو الدرجة التى تنوء بها شبكة اتصال من جراء تعدد المتطلبات التى تفرضها الجماعة ، والخاصة بجوانب معينة من عملية الجماعة مثل مطالب الاتصال والقرارات التنظيمية ومعالجة البيانات .

– **التيسير الاجتماعى** **- Social facilitation**

هو التأثير الذى يتركه مجرد وجود الآخرين على سلوك الأفراد . وفى وقت ما كان يعتقد أن هذا التأثير تيسيرى ، ولكن من المعروف الآن أن حضور الآخرين يمكن إما أن ييسر أو يعوق الأداء الفردى ، وهو ما يتوقف على العوامل الأخرى .

– **الحساسية الاجتماعية** **- Social sensitivity**

هى القدرة على إدراك حاجات وعواطف وتفصيلات الآخرين والاستجابة لها .

– **تعدد الحلول الصحيحة** **- Solution Multiplicity**

هى درجة توفر أكثر من حل صحيح للمشكلة أو المهمة .

– **المهمة المعيارية للجماعة** **- Standard group task**

هى عبارة عن مهمة ذات خصائص معروفة يمكن أن تطوع للعديد من مواقف المشكلات المرتبطة بسلوك الجماعة الصغيرة .

– **المركـز** **- Status**

هو التقييم الخاص بالموضع داخل الجماعة ، أو هو وجاهة الموضع فى الجماعة .

– **الطاقة الكلية للجماعة** **- Synergy**

هى محصلة اتجاهات الاعضاء حيال الجماعة أو هى الحجم الكلى للطاقة المتاحة للجماعة .

– **بيئة المهمة** **- Task environment**

هو ذلك الجانب من بيئة الجماعة الذى يخلقه وجود هدف أو (أهداف) أو مهمة (أو مهام) للجماعة ، أو بمعنى آخر خصائص العمل المرتبط بالهدف والتى تؤثر فى سلوك الجماعة .

– **نسق التوتر** **- Tension system**

هو الحالة النفسية الناتجة عن القوى المتعارضة الموجودة فى حيز الحياة ، أو هو حالة داخلية يخلقها إرساء هدف شخصى أو هدف للجماعة .

- المكانية - Territoriality

التسليم بتوجه تملكى حيال منطقة جغرافية من جانب شخص أو جماعة ، إما بشكل مشروع (بالشراء) أو بشكل غير مشروع (باحتلال) .

- نظرية - Theory

عبارة عن مجموعة من الفروض أو القضايا المترابطة والمتعلقة بظاهرة أو بمجموعة من الظواهر .

- الجماعة العلاجية - Therapeutic Group

هى جماعة مكونة من أجل مساعدة الأفراد على اصلاح شيء ما فى أنفسهم (أى تغيير أسلوب شخصية الفرد) ، أو تصحيح الخبرات الوجدانية .

- تجانس السمة - Triat homogeneity

هى درجة تشابه أعضاء الجماعة فى خصلة فردية واحدة .

- الاتصال الصادق - Valid Communicatin

عبارة عن مرحلة ما فى ارتقاء الجماعات يكون خلالها كل عضو قادرا على أن يعبر بحرية عن مشاعره الحقيقية المتعلقة بذاته أو بالآخرين من أفراد الجماعة ، كما يكون بإمكان الفرد أن يقبل أعضاء الجماعة الآخرين كأفراد لهم الحق فى أن يعبروا عن مشاعرهم ومعتقداتهم وقيمهم .

فهرس الكتاب

الموضوع | الصفحة

الموضـــوع الصفحة

رقم الإيداع		١٩٩٥/١٠٨٠٧
الترقيم الدولى	977 - 02 - 5157 - 7	ISBN

٣/٩٤/٥٤

طبع بمطابع دار المعارف (ج.م.ع.)

